

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza spokojenosti zákazníků se službami vybrané organizace
Customers Satisfaction Analysis with Services of Selected Organization

Student: Nikol Drozdová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student:

Nikol Drozdová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Analýza spokojenosti zákazníků se službami vybrané organizace
Customers Satisfaction Analysis with Services of Selected Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Kvalita služeb a spokojenost zákazníků
 3. Charakteristika zkoumané servisní organizace
 4. Analýza spokojenosti zákazníků se službami a návrh pro její zlepšení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně* 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

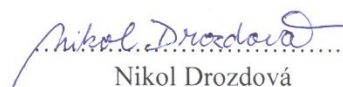



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 10.5.2019....


Nikol Drozdová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi, za odborné vedení, podnětné rady a věnovaný čas, které mi při vypracování bakalářské práce poskytl. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí pracoviště, paní Ing. Dagmar Filgasové, za výbornou spolupráci, poskytnuté informace a také za snahu mi ve všem vyhovět.

OBSAH

OBSAH.....	3
1 Úvod.....	5
2 Kvalita služeb a spokojenost zákazníků	7
2.1 Kvalita	7
2.1.1 Znaky kvality	8
2.2 Pojetí služby.....	8
2.2.1 Klasifikace služeb	9
2.2.2 Vlastnosti služeb	12
2.3 Pojem zákazník	14
2.3.1 Hodnota pro zákazníka	15
2.3.2 Spokojenost zákazníka.....	15
2.4 Metody pro získávání dat	16
2.4.1 Dotazování.....	17
2.4.2 Dotazník.....	17
2.5 Metody hodnocení spokojenosti zákazníka	20
2.5.1 Okno zákazníka	20
2.5.2 Diferenční analýza	23
2.5.3 Index spokojenosti zákazníka	24
3 Charakteristika zkoumané servisní organizace	27
3.1 Profil organizace SONS ČR, z.s.	27
3.2 Oblastní odbočka Vsetín	32
3.3 Relaxační centrum – SONS Masáže Vsetín	33
4 Analýza spokojenosti zákazníků se službami a návrh pro její zlepšení	36
4.1 Cíl výzkumu.....	36
4.2 Dotazníkové šetření	36
4.3 Analýza identifikačních otázek.....	37
4.4 Analýza otázek úrovně kvality a důležitosti prvků.....	39

4.4.1	Okno zákazníka	42
4.4.2	Diferenční analýza	45
4.4.3	Analýza otevřených otázek.....	47
4.4.4	Paretova analýza	49
4.5	Návrhy a doporučení	51
5	Závěr	54
	Seznam použité literatury	56
	Seznam zkratk.....	58
	Seznam tabulek	59
	Seznam grafů	59
	Seznam obrázků.....	60
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	61
	Seznam příloh.....	62

1 Úvod

V současné době, kdy mají zákazníci možnost si vybírat ze široké nabídky poskytovaných služeb, je složité pro firmy si své zákazníky udržet, nebo získat nové. Zákazníci se mohou sami rozhodnout, od které společnosti si nechají danou službu poskytnout. Osobní rozhodnutí klientů závisí na mnoha faktorech, které mají tyto služby splňovat. Důležitá je i samotná propagace firmy, která poskytuje informace o nabídce a o samotné službě. Tyto informace mohou výrazně ovlivnit rozhodnutí zákazníka ke zvolení firmy.

To, co je pro firmy orientované na zákazníky nejdůležitější, je spokojenost uživatelů služby. Spokojení zákazníci nejen, že se mohou vrátit a danou službu využít znovu, ale také mohou své pozitivní zkušenosti sdílet s ostatními. Naopak pokud je zákazník nespokojený, organizace jej ztratí a může i díky jeho negativní recenzi ztratit hned několik dalších zákazníků. Se spokojeností velmi úzce souvisí kvalita služeb a výrobků, která by měla být poskytována v požadující výši. Kvalitu služeb, výrobků, lze dnes považovat za jeden z velmi důležitých aspektů pro budoucí prosperitu organizace. Firmy by se z tohoto důvodu měli snažit o neustálé zlepšování kvality produktů. Sledování spokojenosti zákazníků by organizací neměla být podceňována a každý podnik by měl mít zvolený nějaký systém sledování a měření, které by mělo být prováděno pravidelně.

Cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost zákazníků se službami masážního centra ve Vsetíně a poté provést určitá doporučení ke zlepšení poskytovaných služeb. K naplnění cíle bude zapotřebí zpracovat teoretickou část, vytvořit dotazník, zpracovat data získaná z vyplněných dotazníků a v neposlední řadě navrhnout řešení pro zvýšení kvality služeb pro danou organizaci.

Práce bude rozdělena do 5 kapitol. V **první** části je obsažena tato kapitola a poslední **pátou** částí bude závěr práce. **Druhá** kapitola bude obsahovat teoretickou část práce, ve které budou vysvětleny základní pojmy, jako je kvalita, služba, zákazník, metody analýzy dat a další potřebné informace. **Třetí** část bude věnována popisu zapsaného spolku SONS ČR, dále se autorka zaměří na oblastní odbočku ve Vsetíně a na konci kapitoly bude popsána organizace SONS Masáže Vsetín, která bude předmětem analýzy spokojenosti zákazníků. A ve **čtvrté** části práce budou vyhodnocena data, která budou získána prostřednictvím dotazníků. Data budou v práci dále analyzována. Nejprve bude provedena analýza identifikačních otázek, poté metoda Okno zákazníka. Po této metodě bude následovat Diferenční analýza, a nakonec Paretova analýza.

Pokud by došlo ke zjištění nespokojenosti zákazníků s určitými znaky služby, budou v práci autorkou navrženy jejich případná řešení.

2 Kvalita služeb a spokojenost zákazníků

2.1 Kvalita

Nenadál (2018) uvádí, že v současné době je kvalita považována za jeden ze zásadních faktorů dlouhodobé prosperity v organizaci. Je proto podstatné o kvalitu již od počátku zkoumání požadavků pečovat a také ji rozvíjet a nezapomínat na ni, ani po poskytnutí samotné služby či dodáním výrobku. Také Kotler (2007) tvrdí, že by měla organizace pojmout za svou hlavní prioritu zlepšování kvality produktu a služeb.

Blecharz (2011, s. 9) ve své knize uvádí několik vymezení pojmu kvality:

- „Kvalita znamená, že se vrací zákazník, NE výrobek.“
- „Kvalita je způsobilost pro užívání.“
- „Kvalita je spokojenost zákazníka.“

Kotler (2007, s. 545) kvalitu definuje jako: „Souhrn prvků a vlastností produktu nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojit vyslovené nebo implikované potřeby.“

Jakost v moderním pojetí již není pouze vztahována k hmotného výrobku, ale je spojena s jakoukoli činností (službou) nebo k procesu, sloužící k uspokojování potřeb zákazníka (Blecharz, 2011).

Různorodost názorů na pojetí podstaty kvality vedlo k vytvoření všeobecné definice (Nenadál, 2018).

Touto definicí je mezinárodní norma ISO 9001:2015, která kvalitu popisuje jako: „Míra, s jakou soubor inherentních charakteristik objektu splní požadavky“¹.

Pojem inherentnost bude popsán v následující kapitole.

¹ ISO 9001:2015. *Quality management systems - Requirements*. [online]. ©2015 ISO. [Cit. 19.2.2019]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>

2.1.1 Znaky kvality

Výraz „inherentní“ představuje trvalý znak objektu, který podmiňuje funkce nebo funkci daného produktu. Např. u pračky je jedním z inherentních znaků množství otáček bubnu a u likérů tímto znakem může být daný poměr alkoholu v jeho obsahu.

Naopak takové znaky produktu, které nepodmiňují přímo jeho funkce se nazývají přiřazené. Mezi tyto znaky patří cena, která je sice důležitá z pohledu zákazníka, ale nijak neovlivňuje produkt, který bude fungovat totožným způsobem ať už je jeho cena jakkoli vysoká (Blecharz, 2015).

Blecharz (2015) uvádí, že pokud nebudeme brát v úvahu mimořádné situace, tak běžný zákazník sleduje nejen kvalitu produktu, ale zároveň se také dívá na cenu, za kterou je tato kvalita produktu nabízena. Ovšem vyšší kvalita nemusí nutně znamenat i vyšší cenu.

Kvalita je posuzována pomocí znaků zboží nebo služby a na základě těchto hodnot můžeme vyjádřit jakou úroveň kvality mají tyto produkty. Zjištěné hodnoty jakosti se porovnávají s požadovanými či s předepsanými hodnotami. Tyto charakteristiky jakosti srovnáváme se:

- standardy,
- konkurencí,
- požadavkem zákazníka.

Při porovnávání charakteristik kvality můžeme použít pouze ty produkty u kterých zamýšlíme, že jejich účel použití bude shodný (Blecharz, 2011).

2.2 Pojetí služby

Vašítková (2014) tvrdí, že rostoucí poptávka po službách (spotřebitelské, nebo průmyslové), je značně připisována faktorům. Mezi tyto faktory uvádí:

1. narůstání bohatství spotřebitelů,
2. navyšování příjmů a více volného času,
3. vyšší množství využívání složitějších technologií v domácnostech,
4. růst životního standardu, rostoucí zaměstnanost žen, změna životního stylu apod.

Blecharz (2015, s. 122) obecně charakterizuje službu takto: „Služba je proces s nehmotným výstupem, kdy tento proces je realizován poskytovatelem služby, a který má za cíl uspokojit

nehmotné potřeby zákazníka. Služba samotná může být spojena s hmotnými prvky.“ Zkráceně lze definovat službu jako proces s nehmotným výstupem (Blecharz, 2011).

Základní charakteristikou služby, na rozdíl od hmotných výrobků, je jejich nehmotnost a neskladovatelnost. Výjimkou ve výrazu „neskladovatelnost služeb“ je považována dobrá rada, která může být uchovávána v paměti mozku (Urbánek, 2010).

Služba je chápána jako velmi rozsáhlá oblast lidské činnosti, kterou poskytují ziskové i neziskové firmy a organizace, také jednotlivci, avšak v nejvyšší míře služby poskytuje stát (Vašítková, 2014).

Také Kotler (2004, s. 382) tvrdí o službách toto: „Služby představují nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování jiného užitku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví.“

2.2.1 Klasifikace služeb

Pohledů při klasifikaci služeb je mnoho, díky rozsáhlé škále těchto poskytovaných služeb. Například Vašítková (2014) třídí služby dle příznačných vlastností do těchto kategorií:

- odvětvové řazení služeb,
- tržní a netržní služby,
- rozdělení služeb pro organizace a pro spotřebitele,
- dělení podle míry významnosti zhmotnění služby,
- služby členěné na základě prodejce,
- členění podle trhu kupujícího,
- klasifikace služeb dle jejich charakteru a poskytování,
- rozdělení služeb pro marketingové potřeby.

Odvětvové řazení služeb rozčlenili a klasifikovali Foot a Haat na terciální, kvartérní a kvintérní. Terciální služby jsou takové, které se dříve vykonávaly doma. Řadíme zde služby ubytovací a stravovací, čistírny a prádelny, opravu a údržbu domácích přístrojů, kadeřnictví a další. Kvartérní služby lze chápat jako služby usnadňující a zefektivňující rozdělení práce. Patří k nim např. obchod, doprava, komunikační služby, ale také finanční služby a správa. Kvintérní služby můžeme chápat jako služby, které zdokonalují a mění jejich příjemce. Příkladem může

být vzdělání, zdravotní péče a rekreace. Mezi další kategorii patří **tržní a netržní služby**. Tržní služby lze směnit na trhu za peníze a netržní služby je nutno rozdělit pomocí tržních mechanismů. Do netržních služeb řadíme veřejné služby, které vytváří vláda, místní správa a neziskové organizace. Uživatelé těchto služeb platí ceny pouze v případě, pokud jsou dotované státem. V opačném případě jsou tyto služby bezplatné. Z užívání veřejných služeb není možné vyloučit osoby nebo skupiny a jejich spotřeba je nedělitelná. Mezi veřejné služby patří obrana, státní správa, bezpečnost, justiční služby apod. Kvalita těchto služeb klesá se zvyšujícím se množstvím spotřebitelů, avšak množství služeb se jejich spotřebou nemění (Vašítková, 2014). „Zařazení služeb do kategorie tržních nebo netržních služeb nemusí být vždy jednoznačné. Závisí na ekonomickém, sociálním, technologickém a politickém prostředí.“ Vašítková (2014, s. 24) Například ve zdravotnickém odvětví existují stejné typy služeb tržních i netržních. Patří zde soukromé, veřejné univerzity, nemocnice a pečovatelská služba. **Služby pro organizace a pro spotřebitele** slouží k vytváření ekonomických zisků. Pro domácnosti i jednotlivce naopak poskytování služeb slouží k vlastnímu prospěchu a z její spotřeby zpravidla spotřebitelům neplyne žádná další ekonomická výhoda. Například dopravní, telekomunikační služby, softwarové programy, auditorské a poradenské služby se poskytují jak organizacím, tak spotřebitelům. Další dělení je **podle míry významnosti zhmotnění služby**. Kdy význam míry zhmotnění sledujeme podle postavení služeb v celkové nabídce, která je tvořena kombinací služeb a zboží. Další kategorie jsou **služby členěné na základě prodejce**. Klasifikace je uskutečňována podle charakteru pozice poskytovatele. Člení se tedy podle zdroje příjmů, povahy organizace a podle vykonávané funkce. **Členění podle trhu kupujícího**, kdy je v této klasifikaci uvedeno druh trhu (spotřebitelský, vládní, trh o službách pro organizace), způsob koupě (služby běžné, speciální a nevyhledávané) a motivace (služba jako samotný cíl, nebo nástroj k získání něčeho konkrétního), která klade důraz na postavení kupujícího služby. **Klasifikace služeb dle jejich charakteru a poskytování** je prováděna podle zaměření služby (zaměření na člověka a na stroj), formy služby (služby dohodnuté a uniformní) a rozdělení podle kontaktu se zákazníkem (kontakt vysoký, nízký). Jako poslední klasifikaci služeb je uvedeno **rozdělení služeb pro marketingové potřeby**. Dokonalé rozpoznání potřeb skupin zákazníků je marketingovým cílem. Marketing, který se zaměřuje na jednotlivce, se zaměřuje především na podporu prodeje pomocí různorodých druhů slev a zjednodušování služeb. Naopak organizacím je nabízeno kvalita a pohodlí, slevy jsou zaměřené na časté využívání služeb jedné společnosti, což pomáhá podporovat zákaznickou loajalitu (Vašítková, 2014).

Kotler (2007) ve své knize uvádí další pohled pro rozlišení služeb:

Tabulka 2.1 Rozlišení služeb

Charakter vlastnictví	Soukromý sektor	Sklady, banky, distribuční firmy
	Veřejný sektor	Policie, státní nemocnice
Druh trhu	Spotřebitelský trh	Pojišťovna, maloobchodník
	Průmyslový trh	Výpočetní centrum
Kontakt se zákazníky	Značný kontakt	Služba u holiče, zubaře
	Velmi omezený kontakt	Služba čistírny, opravy automobilů
Zajištění služeb	Lidmi	Konzultace, vzdělání
		Vysoce kvalifikovanými odborníky
		Nekvalifikovanými pracovníky
	Stroji	Automatické myčky aut, prodejní automaty, bankomaty

Zdroj: KOTLER (2007, s. 711), vlastní zpracování

Blecharz (2015) v této souvislosti uvádí, že pro přesnější určení služeb do skupin, kde jsou podobné nebo dokonce stejné rysy, je nutné tyto služby rozdělit do kategorií a druhů. Tato kategorizace je vyobrazena v následující tabulce.

Tabulka 2.2 Kategorie a druhy služeb

Charakter služby	Kategorie služby – příklad	Druh služby – příklad
Komerční	Dopravní služby	Letecká doprava
		Vlaková doprava
		Autobusová doprava
		Lodní doprava
		Taxi
		Nákladní doprava

	Bankovní a pojišťovací služby	Banka
	Ubytovací a pohostinské služby	Hotel
	Servis výrobků	Autoopravna
Nekomerční	Charita	Pomoc v nouzi
	Veřejné (státní) služby	Ministerstva
		Města a obce
		Školy
		Policie
		Hasiči
	Církev	Kostel

Zdroj: BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník, str. 122-123

2.2.2 Vlastnosti služeb

Veškeré poskytované služby mají jisté vlastnosti stejné. Mezi tyto základní vlastnosti Kotler (2007) uvádí:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- proměnlivost,
- pomíjivost,
- absence vlastnictví.

Nehmotnost

„Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti“ tvrdí Miroslava Vašítková (2014, s. 16).

Jedná se o takové služby, které před jejich nákupem nelze prohlédnout, ochutnat, poslechnout, popřípadě se jich dotknout, proto vzniká zákaznickovy zvýšená nejistota poskytnuté služby, jelikož před nákupem ji nemůže zhodnotit (Kotler, 2007).

Kvalitu služby může zákazník posoudit až poté, co ji obdržel. Indicie kvality u zákazníků hrají roli při rozhodování, u kterého poskytovatele si službu vybere a také si vytvoří nějakou

představu, jak asi tato služba vypadá. Tyto indicie zahrnují například letáky, katalogy, vzhled personálu, reference od jiných klientů apod. (Blecharz, 2015).

Neoddělitelnost

Neoddělitelnost služeb často působí tak, že je nejdříve prodána, poté teprve produkována a ve stejném časovém okamžiku spotřebována (Vašítková, 2014).

„Zákazník ve většině případů nemůže oddělit službu od místa poskytování a osoby poskytovatele a musí respektovat, že její výroby a spotřeba probíhají ve stejném čase.“ Jak tvrdí Boučková a kol. (2003, s. 303).

Aby služba mohla být realizována musí se producent služby a zákazník setkat v místě a čase. Přítomnost klienta vyžadují mnohé osobní a zdravotní služby, ale existují i služby kdy zákazník nemusí být přítomen po celou dobu, kdy je mu služba poskytována, jako jsou profesionální služby (Vašítková, 2014).

Proměnlivost

Klient nemůže spoléhat na neměnnost provedení a kvalitu poskytnutých služeb, protože tyto služby do značné výše závisí na schopnostech lidí, které jsou různé a proměnlivé (Boučková a kol., 2003).

Kotler (2007) ještě dodává k pojmu proměnlivosti služeb, že kvalita závisí nejen na tom, kým je tato služba poskytována, ale také na tom kdy, kde a jakým způsobem.

Blecharz (2015, s. 123) ve své knize uvádí: „Člověk není stroj, a záleží tedy i na jeho momentálním rozpoložení, jaký bude jeho přístup ke klientovi.“

Pomíjivost

Jak již bylo zmíněno výše v textu, služby se vytváří a spotřebovávají ve stejném časovém okamžiku. Proto není možné, aby se služby nějak uskladnily, uchovaly, či se znovu prodaly, popřípadě vrátily (Vašítková, 2014).

Pomíjivost poptávky po službách často značí pro servisní organizace velký problém. Příkladem může být firma, která obstarává hromadnou dopravu. Společnost v důsledku špičky musí mít daleko více dopravních prostředků, než kdyby byla tato poptávka po hromadné dopravě rovnoměrná (Kotler, 2007).

Dle Kotlera (2007) vyrovnání nabídky s poptávkou mohou společnosti řešit pomocí různých strategií.

Část poptávky může být přeložena do pásma, které bude levnější, poskytovatel provádí tímto způsobem diferenciaci ceny. Například cena dovolené mimo sezónu bude poloviční než v období sezóny, nebo cena vstupného na odpolední představení v kině bude levnější o třetinu ve srovnání s představením ve večerních hodinách. Mezi další strategie řešení disproporce mezi poptávkou a nabídkou je systém rezervace, nebo navýšení kapacity služeb (Blecharz, 2015).

Absence vlastnictví

Zákazníkovi po zakoupení výrobku vzniká právo tento výrobek vlastnit. Naopak při nákupu a využití služby klientovi žádné vlastnické právo nevzniká. Příčinou této absence vlastnictví je, že zákazník má právo pouze na poskytnutí služby. Příkladem může být použití veřejného dopravního prostředku či možnost zaparkovat v obci na vyhrazeném místě (Vašítková, 2014).

2.3 Pojem zákazník

„Za zákazníka lze označit každého, kdo libovolným způsobem naváže kontakt s obchodníkem, např. vstoupí do prodejny, prohlíží si vystavené zboží, informuje se u prodáváče o vlastnostech zboží, může (ale není to podmínkou) realizovat nákup.“ (Boučková a kol., 2003, s. 329).

Kozel (2011) rozděluje představitele zákazníka podle toho kdo a proč uskutečňuje nákup produktů společnosti. Toto rozdělení je následující:

- Spotřebitelé – patří zde osoby, domácnosti, které nakupují pro svou vlastní spotřebu.
- Výrobci – jedná se o firmy, které nakoupené produkty používají pro další zpracování.
- Stát – zde se řadí státní instituce, neziskové společnosti a orgány, které tyto produkty používají pro plnění veřejných služeb.
- Obchodníci – řadíme zde organizace či jednotlivce, a ti nakupují za účelem dalšího prodeje.
- Zahraniční zákazníci – kdokoli ze spotřebitelů, výrobců, obchodníků či státu, jehož bydliště nebo místo kde podniká či samotné sídlo se nachází v cizině.

Organizace si musí uvědomit, že současného zákazníka je daleko výhodnější si udržet než nového zákazníka získat. Získání nového spotřebitele je totiž často daleko náročnější a celkově složitější (Urbánek, 2010).

Urbánek (2010) také ve své knize uvádí, že dnešní zákazníci upřednostňují vyšší jakost, při nižší ceně a rychlejšímu uspokojení, a to vše najednou a současně.

2.3.1 Hodnota pro zákazníka

Manažeři věří, že zákazníci jsou středem pro vytváření zisku podniku, a proto považují tradiční organizační schéma (pyramida s top managementem na vrcholu a zákazníky na dně) za přežité. Společnosti, které jsou úspěšné mají organizační strukturu vzhůru nohama, kde na vrcholu struktury jsou umístěni zákazníci a dole je vrcholový management (Kotler, Keller, 2013). Aby v dnešní době firmy na tomto trhu uspěly, musí být zákaznický orientované. To znamená, že cílovým spotřebitelům musí poskytovat vyšší hodnoty (Kotler, 2007).

Obvykle je spotřebitelům nabízen široký výběr výrobků či služeb, které by mohly zákazníkům některé jejich potřeby uspokojit. Rozhodnutí spotřebitele, pro který produkt se rozhodne, závisí na jeho vnímání hodnoty, kterou mu daný produkt může poskytnout (Kotler, 2004).

Hodnota vnímaná zákazníkem je rozdílem mezi celkovými přínosy, které získá a celkovými náklady, které musí vynaložit na jejich získání (Kotler, Keller, 2013).

Kotler (2004, s. 35) tedy definují hodnotu pro zákazníka jako: „Rozdíl mezi náklady, které zákazník vynaložil na získání produktu a hodnotu, kterou zákazník získal vlastnictvím produktu či jeho užíváním.“

Vašítková (2014) ve své knize uvádí, že vyšší hodnoty organizace uskutečňují snižováním nákladů, jenž musí zákazník vynaložit na získání produktu a navyšováním hodnoty zahrnuté v produktu. Společnost musí znát zákaznickou hodnotu, jakou bude vyžadovat nejen v současnosti, ale i v budoucnosti.

2.3.2 Spokojenost zákazníka

V současnosti zákaznická spokojenost nabývá stále na významu a pro úspěšnost organizace se stává rozhodujícím faktorem (Vašítková, 2014).

Základem pro výchozí činnosti každé společnosti je dobrá znalost potřeb a přání zákazníka a rovněž převedení těchto znalostí do požadavků na produkt (Blecharz, 2011). Zakoupením produktu chtějí zákazníci docílit maximální spokojenosti, a tak srovnávají hodnoty různých

produktů i produktů nabízených od různých organizací. Společnosti, které se orientují na zákazníky a sledují jejich spokojenost, vyvíjí nemalé úsilí, aby naplnily nebo dokonce předčily jejich očekávání, a přitom zajistily ziskovost organizace (Jakubíková, 2008).

Kozel (2011, s. 242) obecně charakterizuje spokojenost takto: „Spokojenost se dá definovat jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho čekávání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a informacemi, tak osobností a prostředím.“ Spokojenost zákazníka vychází z teorie rozporu. Ta spočívá ve stanovení očekávání o parametrech a užitku produktu a jeho následného porovnání se zkušeností po nákupu zákazníka. Spotřebitel je spokojen, pokud tato zkušenost je vyšší než jeho očekávání. V případě, že je tato zkušenost naopak nižší než očekávání, je zákazník nespokojen (Kozel, 2011).

Z lidských potřeb vyplývají přání, která jsou ovlivňována nejen kulturními, ale i osobními charakteristikami. Aby lidé naplnili svá přání a uspokojili své potřeby musejí mít kupní sílu k vytvoření a realizování poptávky. (Jakubíková, 2008)

Urbánek (2010) uvádí, že spokojený zákazník:

- mluví o společnosti a o jejích produktech s jinými lidmi pozitivně,
- nakupuje opakovaně a často i jiné výrobky téže společnosti,
- konkurenci a její reklamě nevěnuje velkou pozornost.

2.4 Metody pro získávání dat

Při výzkumu se mohou nasbírat data sekundární, primární nebo jejich kombinace. Sekundární data již existují a jsou taková, která byla v minulosti již sesbíraná za jiným účelem. Primární data jsou shromážděna nově za specifickým účelem pro daný výzkum. U primárních dat lze sesbírat informace pěti hlavními způsoby (Kotler, Keller, 2013):

- **pozorováním**, prostřednictvím kterého je možné data sbírat pozorováním spotřebitelů, při nákupu nebo spotřebě zboží,
- **pomocí focus groups**, kdy účastníci výzkumu (šest až deset lidí), jsou pečlivě vybráni dle stanovených kritérií a diskutují na požadované téma,
- **na základě experimentů**, navržených pro zjištění vztahu mezi příčinou a účinkem,
- **behaviorálními metodami**, kdy společnost sleduje nákupní chování zákazníků formou stop, které při nákupu za sebou zanechávají,

- **dotazováním**, kdy organizace chce dosáhnout znalostí o spokojenosti, preferenci a názorech zákazníků. Tento způsob bude podrobněji popsán v následující kapitole.

2.4.1 Dotazování

Nejčastěji používanou metodou sběru primárních dat je dotazování. Pomocí dotazování se data sbírají přímo od respondentů. Tímto způsobem sběru dat mohou tazatelé získat informace například o názorech, znalostech, spokojenosti, preferencích atd. (Kozel, 2011). Jde tedy o sběr primárních informací, které mají značnou hodnotu pro řešení konkrétního problému (Vašítková, 2014).

Základní výhoda této metody spočívá v pružnosti získat nejrůznějších typy informací v nejrůznějších marketingových situacích (Kotler, 2007).

Techniky dotazování

Boučková a kol. (2003) uvádí mezi základní techniky dotazování:

- ústní – u této techniky je nutná přítomnost tazatele, který otázky pokládá dotazovanému a jeho následné odpovědi zaznamenává,
- telefonické – dotazování formou kombinace telefonu s PC, kdy je využit speciální program,
- písemné – technika, kdy může být dotazník zaslán poštou nebo osobně doručen,
- on-line – získávání informací pomocí internetu,
- kombinované – jde o kombinaci některých výše zmíněných technik.

2.4.2 Dotazník

Dotazníky představují, bez ohledu na zvolenou metodu sběru dat, základní nástroj uplatňování zpětné vazby od zákazníků (Nenadál, 2016).

Při vytváření dotazníku je nutné věnovat pozornost jeho správnému sestavení. Špatně sestavený dotazník může negativním způsobem ovlivnit získaná data a výsledky se poté nemusí shodovat s potřebami a cíli výzkumu. Správně sestavený dotazník by měl vyhovovat třem hlavním požadavkům. A to **psychologickým**, kdy je důležité vytvoření podmínek pro respondenty, aby na položené otázky odpovídali pravdivě a stručně. Dále by měl vyhovovat požadavkům **srozumitelnosti**, aby při vyplňování dotazníku nevznikaly žádné situace, kdy by dotazovaný měl problémy s jeho dokončením. Dotazník by také měl vyhovovat **účelově**

technickým požadavkům. Otázky sestavené a formulované takovým způsobem, aby získané informace co nej přesněji odpovídaly zájmům tazatele (Foret, 2012).

Druhy otázek

Foret (2012) rozlišuje otázky na tři základní druhy a to:

1. Otevřené (nestandardizované, volné)

Otevřené otázky nenabízejí dotazovanému žádnou možnost odpovědi. Respondent volně odpovídá na položené otázky a může se vyjádřit podle sebe, svými vlastními slovy. Výhodou pro dotazovaného je právě volnost v odpovědi. Pro výzkumníka pomocí otevřených odpovědí může být výhodou sdělení, které jej nenapadlo, nebo které ani nevěděl. Nevýhodou pro zpracování odpovědí je právě ona „volnost“ dotazovaného. Důvodem je potřeba nejprve projít všechny odpovědi, poté vytvořit systém jejich kategorizace a teprve potom je editovat do počítače.

2. Uzavřené (standardizované, řízené)

Na rozdíl od otevřených otázek nabízejí možnosti odpovědí, ze kterých je respondent nucen si jednu či několik vybrat. Výhodou je rychlost a nenáročnost vyplňování otázek. Respondenta lze také nasměrovat pomocí uzavřených otázek na to, co je středem zájmu výzkumníka. Za nevýhodu je považována právě nutnost výběru předem stanovených variant odpovědí, které dotazovanému nemusí zrovna vyhovovat.

Uzavřené otázky lze dělit na:

- dichotomické – výběr ze dvou možností,
- výběrové – možnost výběru pouze jedné varianty (polytomické),
- výčtové – polytomické, kde se nabízí možnost si vybrat několik variant,
- polytomické – s uvedením pořadí variant.

3. Kombinované

Kombinací otevřených i uzavřených otázek. Jejich kombinace je v podobě kompromisních otázek – polootevřených (polouzavřených).

Škály odpovědí

Pro vyjádření a měření respondentových postojů, názorů, vědomostí apod. jsou škály velmi důležitým a rozšířeným nástrojem. Jejich zásadní význam spočívá v převádění neměřitelných prvků na prvky měřitelné.

Škály mohou znamenat pro některé respondenty pomoc při vyjadřování svého postoje, názor či chování. Je jim dána možnost se pohybovat pouze v daných intervalech, na nějaké stupnici, s počtem omezených bodů apod. Lze také využít kombinaci typů škál, kdy dochází ke kombinaci slov, čísel a také grafických prvků.

Mezi nejčastěji využívaným typem je **hodnotící škála**, kdy dotazovaný vyjadřuje svůj názor zvolením jedné z nabízených možností. Při konstrukci hodnotící škály (škálování) se rozhoduje o typu škály (sudá, lichá škála) také o formě škály (slovní, číselná, grafická, či kombinovaná) a o počtu kategorií škály (delší nebo kratší škála). Dalším typem je **škála pořadí**, pomocí které se seřazují všechny nabízené varianty dle preference dotazovaného. **Škála oceňování** je dalším využívaným typem, kdy pomocí bodů respondent hodnotí veškeré nabízené varianty. Posledním typem je **škála konstantní sumy** založená na principu škály oceňování, s tím rozdílem, že je pevně stanovený počet bodů (zpravidla 100). Body se rozdělují mezi jednotlivé varianty (Kozel, 2011).

Vzorek respondentů

V přípravné fázi průzkumu spokojenosti zákazníka je důležitý výběr dotazovaných (vzorek), jenž probíhá dle tří základních postupů. Mezi tyto postupy Blecharz (2015) řadí:

1. **census** – postup lze použít tam, kde souhrnný počet zákazníků je poměrně malý. (Například vybereme všechny zákazníky podniku),
2. **statistický vzorek** – zde je využita teorie pravděpodobnosti pro určení vzorku respondentů. Smyslem výběru lidí je, aby vzorek byl zrcadlem společnosti.
3. **Výběr dle úsudku** – používán především pro kvalitativní výzkum. Výběr probíhá dle vlastního úsudku výzkumníka. (Příkladem vzorku můžou být lidé v určitém věkovém rozmezí)

Vzorek respondentů tedy říká, kolik lidí by mělo být vybraných z celkového počtu zákazníků (populace). Kozel (2011), tvrdí, že s rostoucím počtem dotazovaných, roste i spolehlivost výsledků. V praxi při rozhodování o počtu respondentů se uvádí tři přístupy.

Prvním je **nákladový přístup**, který je založen na nákladovém rozpočtu. Dopředu daný celkový rozpočet je porovnáván s jednotkovými náklady a výsledek určí, kolik umožňuje oslovení respondentů. Druhým přístupem je **slepý odhad**, který vychází z dosavadních zkušeností nebo dle tradic. **Statistický přístup** je nepřesnějším přístupem. Důvodu přesnosti je použití statistických metod, používaných k určení velikost výběrového vzorku.

Pokud je velikost vzorku sestavován pomocí pouhého odhadu, je důležité dbát alespoň na minimální velikost vzorku, který je doporučován v rozmezí 50 - 250 dotazovaných (Blecharz, 2015).

2.5 Metody hodnocení spokojenosti zákazníka

Menší podniky mohou využívat takové metody průzkumu spokojenosti zákazníka, při kterých není potřeba pomoci externího poradce, popřípadě časově náročného školení. Mezi tyto metody patří Okno zákazníka a Diferenční analýza. Co se týče společností vyžadující sofistikovanější způsob pro zjišťování spokojenosti zákazníka jsou výše zmíněné techniky nedostatečné, a proto je využita metoda ECSI (Blecharz, 2015).

2.5.1 Okno zákazníka

Okno zákazníka slouží jako jednoduchá metoda pro prvotní orientaci ohledně kvality služeb. Tato metoda zjišťuje kvalitu a důležitost jednotlivých znaků služby a používá při tom stupnici se škálou bodů. Většinou nejvyšší počet bodů je označeno jako nejlepší ohodnocení, a naopak nejnižší počet bodů je nejhorší.

Použitá bodová stupnice pro kvalitu (Blecharz, 2011):

- výborná – 4 body,
- dobrá – 3 body,
- uspokojivá – 2 body,
- nevyhovující – 1 bod.

Použitá bodová stupnice pro důležitost:

- extrémně důležitý – 4 body,
- důležitý – 3 body,

- méně důležitý – 2 body,
- nedůležitý – 1 bod.

Otázky v dotazníku zaměřené na kvalitu služeb v případě restaurace mohou mít následující podobu (Blecharz, 2015):

Otázka č. 1c): Jak byste v této restauraci hodnotil kvalitu jídla?

Výborná ☐

Spíše dobrá ☐

Uspokojivá ☐

Nevyhovující ☐

Otázka č. 1d): Jak je pro vás v této restauraci kvalita jídla důležitá?

Velmi důležitá ☐

Spíše důležitá ☐

Spíše nedůležitá ☐

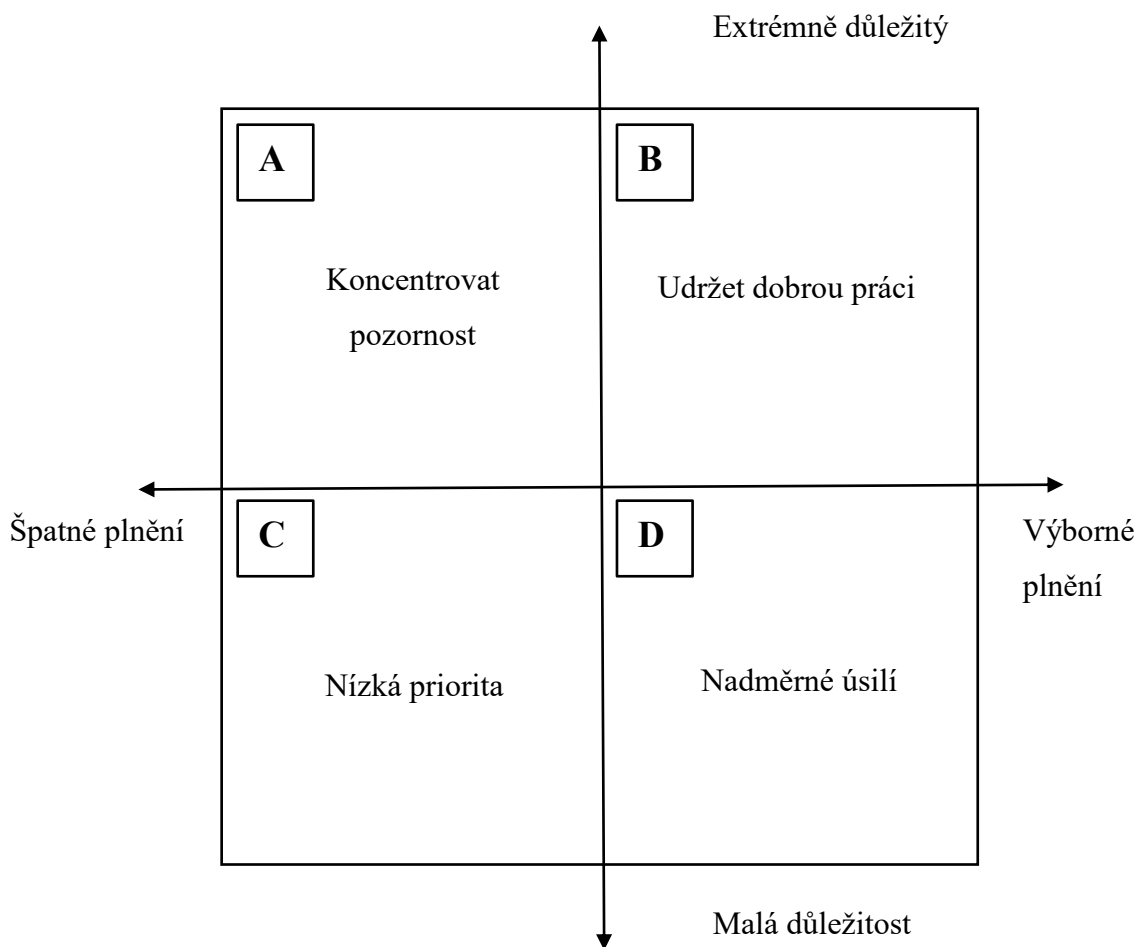
Naprosto nedůležitá ☐

Respondent pouze zaškrtně příslušné políčku a po vyplnění veškerých otázek je dotazník připraven pro další zpracování.

K jednotlivým otázkám je přiřazeno bodové ohodnocení dle dané bodové stupnice za příslušné odpovědi a jsou vypočítány aritmetické průměry a případně je spočítána výběrová směrodatná odchylka.

Výsledky průzkumu budou zaneseny do grafu „Okno zákazníka“, jenž je rozdělen do čtyř kvadrantů (Blecharz, 2015). Tento graf je znázorněn níže na obrázku č. 2.1.

Obrázek č. 2.1 Okno zákazníka



Zdroj: BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality, str. 101

Kvadrant A obsahuje servisní elementy, které jsou důležité, avšak jsou neadekvátně plněny. Je zde potřeba zaměřit pozornost na okamžité vylepšení.

Kvadrant B znázorňuje takové servisní znaky, které jsou odpovídajícím způsobem plněny a je zde usilováno o udržení této úrovně.

Kvadrant C představuje vedlejší servisní znaky. Tyto servisní znaky jsou plněny průměrným až slabším způsobem, nicméně větší pozornost není vyžadována.

Kvadrant D zahrnuje také vedlejší servisní elementy, avšak které jsou plněny na vysoké úrovni. Úsilí, které je zde vynaloženo nemá takový efekt na spokojenost zákazníka (Blecharz, 2011).

Jak uvádí Nenadál (2018, s. 224) jsou tyto čtyři kvadranty ještě často pojmenované jako:

- „zákazník to chce a nedostává to“,
- „zákazník to chce a dostává to“,
- „zákazník to nechce a ani to nedostává“,
- „zákazník to nechce, a přece to dostává“.

2.5.2 Diferenční analýza

Diferenční analýza vystihuje rozdíly mezi úrovní kvality a důležitostí určitého znaku služby. Metoda používá bodovou stupnici, které může být shodná jako u předchozí metody „Okno zákazníka“. Bodová stupnice tedy může být čtyř bodová, ale není to nezbytné a lze použít například stupnici pěti bodovou.

Výsledek výzkumu obsahuje tabulku, ve které jsou zaneseny souhrnné výsledky u každého hodnoceného prvku služby. Jedná se o výsledky:

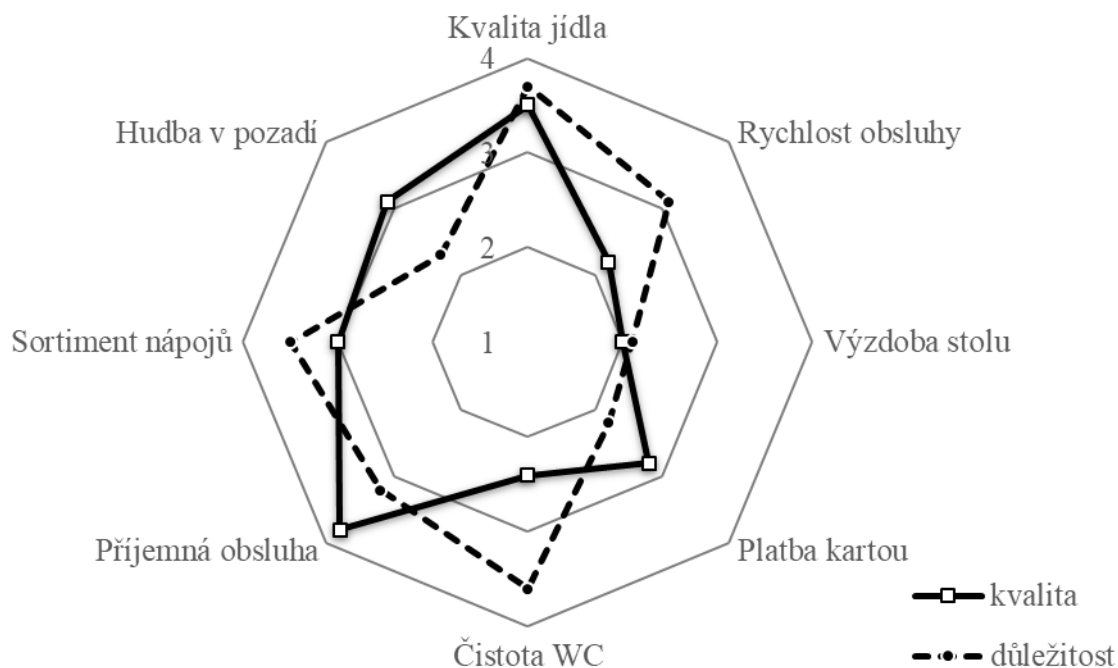
- průměrné úrovně kvality (Q)
- průměrné důležitosti (D)
- difference mezi těmito průměrnými hodnotami ($Q - D$).

Výsledky difference ($Q - D$) mohou vyjít v kladných, ale i v negativních hodnotách.

U výsledcích se zápornou hodnotou je třeba provést nápravné opatření, protože značí propad kvality vzhledem k důležitosti prvku. Priorita prvků, u kterých je potřeba tuto nápravu učinit, je sestavena dle velikosti rozdílu. Kladné výsledky difference ($Q - D$) naopak znamenají kvalitu vyšší, než jakou důležitost znaku požaduje. Nemusí to ovšem znamenat, že by se kvalita měla snižovat.

Grafické znázornění výsledků Diferenční analýzy pomocí paprskového diagramu, slouží k lepší vizuální názornosti. Následující obrázek č. 2.2 znázorňuje paprskový diagram průzkumu spokojenosti zákazníka v restauraci, se sedmi hodnocenými prvky služby a jejich diferencí mezi kvalitou a důležitostí (Blecharz, 2015).

Obrázek č. 2.2 Paprskový diagram – průzkum spokojenosti zákazníka v restauraci



Zdroj: BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník, str. 66

2.5.3 Index spokojenosti zákazníka

Metoda ECSI (European Customer Satisfaction Index) je propracovanější metodou stanovení ukazatele vyjadřující spokojenost zákazníka. Tento ukazatel má název index spokojenosti zákazníka.

Pomocí metody ECSI lze testovat nejen služby, ale i výrobky. Průzkum spokojenosti vychází ze zákaznickova rozporu mezi představou a následnou zkušeností s produktem. Pokud zákazník obdrží to, co očekával anebo dokonce získá ještě více, je spokojen. V opačném případě je nespokojen. Výsledky průzkumu mohou využívat spotřebitelé, jednotlivé podniky, státní orgány apod. Blecharz (2015).

Nenadál (2016, s. 73-74) ve své knize uvádí, že index spokojenosti zákazníků (ISZ) se vypočítá jako:

$$ISZ = \frac{I_{ss} + k \cdot I_{sv}}{k + 1}$$

Kde: I_{ss} – dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb,

I_{sv} – dílčí index spokojenosti se znaky výrobku,

k – konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků.

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se počítá následovně:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^N (w_{is} \cdot S_i)$$

Kde: N – počet znaků spokojenosti zákazníků se službami,

w_{is} – váha i-tého znaku spokojenosti se službami, přitom musí platit, že:

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

S_i – hodnocení míry spokojenosti u i-tého znaku služeb vybranými zákazníky, která se vypočítá dle vztahu:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n}$$

Kde: S_{ix} – hodnocení i-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem. To závisí na použité hodnotící škále a vyjádřeno může být v %, bodech atd.,

n – velikost výběrového vzorku, tj. celkový počet zákazníků, u kterých je měření spokojenosti realizováno

Paretova analýza

Analýza získala své pojmenování podle italského ekonoma V. Pareta. Tento ekonom v 19. století popsal nepravidelné rozložení bohatství mezi obyvateli (Nenadál, 2018). Objevil, že 80 % bohatství Italů vlastní pouze 20 % lidí. Tomuto faktu se později začalo říkat Paretovo pravidlo 80/20. Toto pravidlo obecně říká, že 20 % příčin přispívá k 80 % problémů a cílem analýzy je najít ty položky, které způsobují problémy (Blecharz, 2015). Aplikací tohoto principu lze například stanovit určitou skupinu, která se rozhodující měrou podílí na vzniklém problému ve výrobním programu, či některé výrobní stroje ze všech používaných ovlivňují kvalitu apod. Tyto nevelké skupiny příčin označujeme jako „životně důležitá menšina“ a pomocí Paretova diagramu lze tyto menšiny identifikovat (Nenadál, 2018).

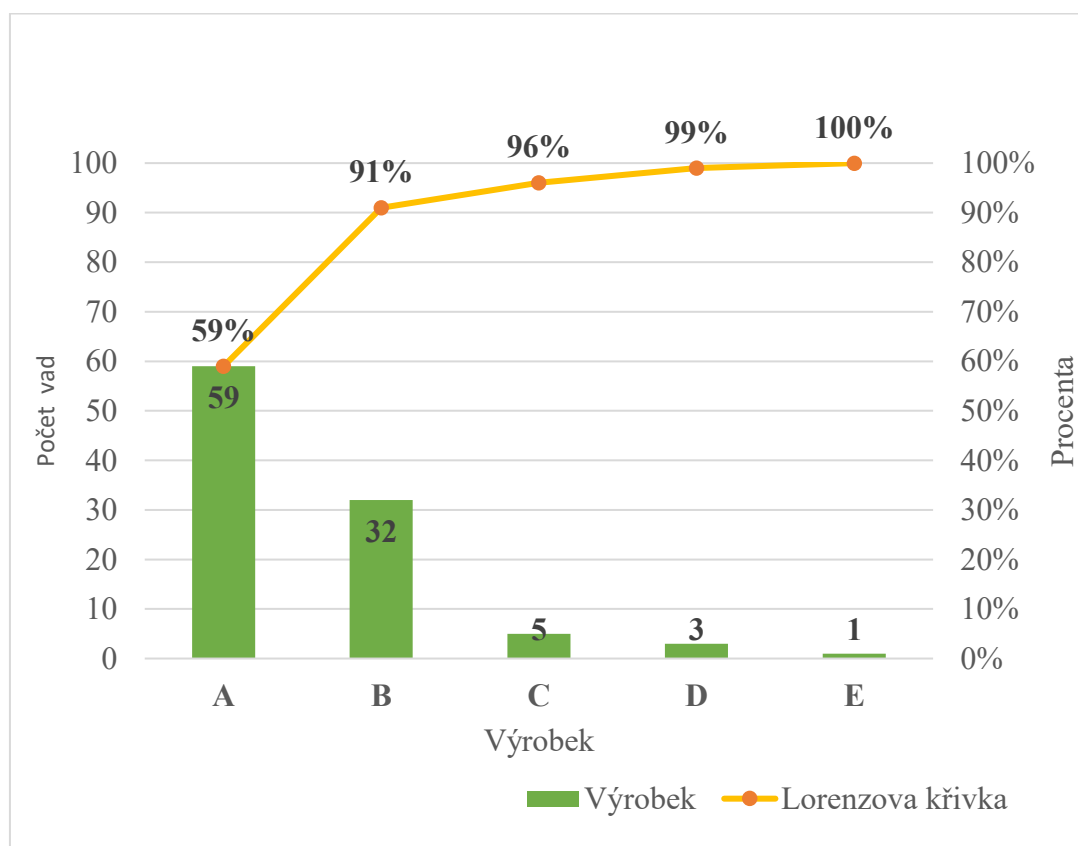
Postup při sestavení Paretova diagramu následující:

- vytvoření seznamu zkoumaných položek,
- seřazení položek podle velikosti (sestupně),
- vytvoření sloupcového grafu, ve kterém jsou na vodorovné ose umístěny analyzované položky a na svislé ose zaznačeny měrné jednotky,
- výpočet kumulativní četnosti, které tvoří Lorenzovu čáru (Blecharz, 2015).

Lorenzova čára (křivka) znázorňuje průběh kumulativních hodnot vyjádřených v procentech. Hledaným životně důležitým příspěvkům pak odpovídá zhruba 80 % kumulativních součtů (Nenadál, 2018). Blecharz (2015) ve své knize těchto 80 % označuje jako bod zlomu. Hledané, životně důležité položky, se poté nachází nalevo od tohoto bodu zlomu.

Příklad Paretova diagramu je znázorněn v následujícím grafu č. 2.1.

Graf č. 2.1 Paretovův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

3 Charakteristika zkoumané servisní organizace

V této části se autorka bude zabývat charakteristikou profilu zkoumané servisní organizace SONS Masáže ve Vsetíně.

Nejprve se zaměří na popis celé organizace SONS ČR, z.s. a poté se bude autorka v práci zabývat popisem oblastní odbočkou ve Vsetíně. Cílovou organizací je SONS Masáže Vsetín, které je součástí zmíněné odbočky.

3.1 Profil organizace SONS ČR, z.s.

Organizace:	Sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých České republiky zapsaný spolek (dále SONS ČR, z.s.)
Právní forma:	zapsaný spolek
Sídlo organizace:	Krakovská 21, 110 00 Praha 1
IČO:	65399447
DIČ:	CZ65399447
ID datové schránky:	upxn2eh
Tel.:	221 462 462
E-mail:	sons@sons.cz
Kontaktní den:	pondělí 9:00 - 12:00 a 14:00 - 16:30 hodin
Motto:	„Nejsme organizace, která za nevidomé rozhoduje a jedná; jsme nevidomí občané, kteří rozhodují a jednají sami za sebe“
Zásady počínání:	„Svépomoc, partnerství, solidarita, úcta k lidské důstojnosti, svobodná volba, zdravý rozum“ ²

² Motto a poslání. SONS. [online]. © 2012 - 2019 SONS ČR, z.s. [cit. 25.3.2019].

Dostupné z: <https://www.sons.cz/motto>

Obrázek č. 3.1 Logo organizace SONS ČR, z.s.



Zdroj: SONS³

SONS ČR, z.s. je samosprávný a dobrovolný svazek členů vedených společným zájmem. Hlavním účelem a činností spolku je uspokojování a ochrana zájmů osob se zrakovým postižením, jakož i jejich rodinných příslušníků, příznivců, a přátel⁴. Organizace s celostátní působností, vznikla v roce 1996 sloučením dvou do té doby celostátně působících občanských sdružení občanů se zrakovým postižením. Jednalo se o sdružení České unie nevidomých a slabozrakých a Společnosti nevidomých a slabozrakých v ČR. SONS ČR, z.s. poskytuje nevidomým a zrakově postiženým osobám pomoc v oblastech sociálních služeb, volnočasových aktivit a také rovněž při uplatnění v pracovním procesu. Tento spolek pomáhá lidem se zdravotním postižením aktivně se uplatnit ve společenském prostředí a sám zaměstnává více jak 50 % zaměstnanců se zdravotním postižením⁵.

V současné době sdružuje na 10 000 členů a jejich převážná většina se sdružuje v 75 oblastních odboček a odborných středisek SONS, ostatní členové jsou registrovaní v celostátních profesních a zájmových klubech.

Přehled rozdělení odboček podle krajů a měst je následující:

- Jihočeský kraj (České Budějovice, České Budějovice – město, Český Krumlov, Písek, Strakonice, Tábor, Prachatice – Vimperk),
- Jihomoravský kraj (Blansko, Brno sever, Brno střed, Kyjov),
- Kraj Vysočina (Havlíčkův Brod, Jihlava, Pelhřimov, Třebíč, Žďár nad Sázavou),

³ O nás. *SONS*. [online]. © 2012 - 2019 SONS ČR, z.s. [cit. 25.3.2019]. Dostupné z: <https://www.sons.cz/onas>

⁴ Stanovy SONS ČR, z.s.

⁵ O nás. *SONS Masáže Vsetín*. [online]. © 2019 SONS Masáže Vsetín. [cit. 25.3.2019]. Dostupné z: <http://sons-masaze-vsetin.cz>

- Karlovarský kraj (Cheb, Karlovy Vary),
- Královehradecký kraj (Hradec Králové, Jičín, Náchod, Trutnov, Vrchlabí),
- Liberecký kraj (Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec, Semily),
- Moravskoslezský kraj (Bruntál, Frýdek Místek, Havířov – pracoviště Orlová, Karviná, Nový Jičín, Opava, Ostrava, Třinec),
- Olomoucký kraj (Jeseník, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šumperk),
- Pardubický kraj (Česká Třebová, Chrudim, Pardubice),
- Plzeňský kraj (Domažlice, Plzeň jih, Plzeň město, Rokycany, Tachov),
- Praha (Praha jih - Praha 4,10, Praha sever - Praha 8,9, Praha střed - Praha 1,2,3, Praha západ - Praha 5,6,7, Praha KC Vrchlická, Praha východ),
- Středočeský kraj (Benešov, Beroun, Hořovice, Kladno, Kolín, Lysá nad Labem, Mladá Boleslav, Příbram, Rakovník),
- Ústecký kraj (Chomutov, Litoměřice, Louny, Most, Ústí nad Labem),
- Zlínský kraj (Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín, Zlín).

Mezi kluby, kterých je celkově pět patří:

- Klub držitelů vodících psů,
- Klub učitelů hudby,
- Vokál - klub
- Cech zrakově postižených masérů,
- Qardo klub.

Jako jediná celostátní nezisková organizace v České republice komplexně pokrývá péči o osoby s těžkým zrakovým postižením, a to převážně o osoby starších 16 let. V některých dceřiných společnostech (v určitých krajích) pomáhají a starají se i o děti od 7 let. Mezi tyto dceřiné společnosti patří:

- **Tyfloservis o.p.s.** - je obecně prospěšná společnost s celostátní působností pro občany se zrakovým postižením. Podporuje, informuje a pomáhá nacvičovat dovednosti, které jsou velmi nápomocné k jejich samostatnosti,
- **Dědina o.p.s.** - jedná se o obecně prospěšnou společnost, která je v České republice jediná svého druhu. Poskytuje pobytové rehabilitační a rekvalifikační středisko pro nevidomé a těžce zrakově postižené. Umožňuje lidem absolvovat různé kurzy a programy, na které navazuje rekvalifikace s následným pracovním uplatněním,
- **TyfloCentra** – SONS ČR, z.s. založil TyfloCentra v jednotlivých krajích České republiky mimo Zlínského kraje, kde již TyfloCentrum skončilo. TyfloCentrum jsou obecně prospěšné společnosti, které tedy působí v místě svého sídla v jednotlivých krajích. Poskytují zrakově postiženým komplex sociálních služeb (např. výuku složité výpočetní techniky, zvětšovací techniky, pohybovou aktivizaci apod.)⁶.

Organizační struktura

SONS ČR, z.s. je dobrovolným, otevřeným společenstvím fyzických i právnických osob a existuje trojí druh členství a to:

- individuální členství – členy se mohou stát osoby starší 15 let, které se pouze zaregistrují v organizační složce SONS z.s.,
- přidružené členství – kdy, přidruženými členy mohou být např. spřízněné organizace, školy, kulturní instituce atd. Jsou přijímáni za člena Republikovou Radou,
- čestné členství – členem se mohou stát FO i PO, které dlouhodobě činí dobrodiní nevidomým a slabozrakým občanům. Čestné členství uděluje Republiková rada.

Orgány SONS ČR, z.s. se dělí na:

- dobrovolné
 - Oblastní shromáždění SONS ČR,z.s.;
 - Klubová shromáždění SONS ČR, z.s,

⁶ Interní zdroje organizace

- volené
 - Republiková rada;
 - prezident;
 - viceprezident;
 - předsedové Krajských koordinačních rad;
 - Oblastní rady;
 - Klubové rady;
 - předsedové Oblastních a Klubových rad;
 - Republiková, Krajské a Oblastní kontrolní komise;
 - předsedové kontrolních komisí,
- delegované
 - Celostátní shromáždění;
 - Krajské koordinační rady;
 - Jmenované;
 - výkonný ředitel;
 - manažeři a koordinátoři útvarů;
 - ředitelé a vedoucí odborných středisek a oddělení.

Statutární orgán zapsaného spolku SONS ČR tvoří prezident a viceprezident⁷. Organizační struktura, která vyjadřuje vztahy a vazby mezi jednotlivými orgány a organizačními jednotkami SONS, je graficky znázorněna v příloze č. 1.

Autorka se bude v práci následně zabývat pouze oblastní odbočkou ve Vsetíně a po popisu odbočky se dále zaměří na jedno ze dvou pracovišť, které je součástí zmíněné odbočky.

⁷ Stanovy SONS ČR, z.s

3.2 Oblastní odbočka Vsetín

Adresa:	Tyršova 1271, 755 01 Vsetín
Poradní dny:	pondělí–čtvrtek, 8:00 - 12:00, 12:30 - 16:30 hodin Pátek, 8:00 - 12:00, 12:30 - 14:30 hodin
Internetové stránky:	www.sons.cz; www.sons-vsetin.cz
E-mail:	vsetin-odbocka@sons.cz
Tel.:	571 424 370, 775 438 137, 777 498 706

Oblastní odbočka SONS Vsetín spadá do pobočkové sítě ve Zlínském kraji. Nachází se ve městě Vsetín v obytné části ulice Tyršova 1271, naproti fotbalovému hřišti. V budově, kde má tato odbočka sídlo, se nacházejí i další sociální organizace.

SONS Vsetín je jednou z největších odboček v České republice, která sdružuje občany se zrakovým postižením a jako jedna z mála odboček SONS ČR, z.s. se skládá ze dvou středisek. První středisko zabezpečuje odborné sociální služby a druhé středisko je relaxačním centrem – SONS Masáže Vsetín, které je zároveň chráněnou pracovní dílnou pro zrakově postižené maséry.

Středisko sociálních služeb v současné době zaměstnává 8 pracovníků (5 stálých zaměstnanců a 3 pracovníky zaměstnané na základě dohody o provedení práce) a zajišťuje pro občany se zrakovým postižením dvě odborné sociální služby a to:

- 1) odborné sociální poradenství – konzultace k problematice zrakového postižení,
- 2) sociálně aktivizační služby – předvedení a výpůjčka kompenzačních pomůcek, které se využívají například v domácnostech, v komunikaci, ve výuce apod. Tyto pomůcky pracují na zvukovém a hmatovém principu.

Tyto služby jsou rovněž dostupné pro uživatele z Valašského Meziříčí a Rožnova pod Radhoštěm v poradenských kancelářích ⁸.

Oblastní odbočka ve Vsetíně nabízí a zajišťuje kromě předešlých dvou odborných sociálních služeb také tyto následující služby:

⁸ Interní informace organizace

- organizování zájmových činností – posezení s harmonikou, oblastní shromáždění, koncerty, festival Dnů umění nevidomých na Moravě,
- sportovní aktivity – bowling, simulovaná střelba, víkendová soustředění – tandemová cyklistika, turistika a soutěže,
- návštěvny kulturních akcí, památek apod.,
- týdenní rehabilitační pobyty – výuka samostatného pohybu, sebeobsluhy a vedení domácnosti, prostorové orientace ⁹.

Organizace ve Vsetíně vydává zpravodaj SONSÁČEK, který vychází jednou za tři měsíce. Obsahuje přehled akcí v daném i budoucím čtvrtletí, poskytuje informace a novinky z právní poradny apod.

3.3 Relaxační centrum – SONS Masáže Vsetín

Adresa:	Tyršova 1271, 755 01 Vsetín
Tel.:	778 441 511
E-mail:	vsetin-maseri@sons.cz
Internetové stránky:	www.sons-masaze-vsetin.cz
Provozní doba:	pondělí–pátek, 8:00 - 20:00 hodin

Obrázek č. 3.2 Logo SONS Masáže Vsetín



Zdroj: SONS Masáže Vsetín¹⁰

⁹ Propagační leták SONS ČR, z.s. oblastní odbočky Vsetín

¹⁰ O nás. *SONS Masáže Vsetín*. [online]. © 2019 SONS Masáže Vsetín. [cit. 25.3.2019].

Dostupné z: <http://www.sons-masaze-vsetin.cz/>

Organizace je součástí oblastní odbočky SONS Vsetín, z. s. a nachází se ve stejné budově ve Vsetíně, na ulici Tyršova 1271. Masážní služby využívají klienti nejen ze Vsetína, ale i ze vzdálenějšího okolí. Výjimečnost pracoviště spočívá ve skutečnosti, že jde o 100 % chráněnou dílnu. Jsou zde zaměstnání nevidomí, slabozrací maséři s dlouholetou praxí v oboru, a také další administrativní pracovníci, kteří mají jiná zdravotní postižení. Relaxační centrum SONS masáže Vsetín zahájila svou činnost 16. května v roce 2014 a v současné době středisko masérny zaměstnává 7 pracovníků – čtyři maséry dva administrativní pracovníky a vedoucí pracoviště, která je současně místopředsedkyní oblastní odbočky Vsetín.

Prostory masérny

SONS Masáže Vsetín disponuje: 2 oddělenými masérnami, čekárnou, kanceláří pro administrativní pracovníky, sociálním zařízením (záchod, sprcha). Dále pro zaměstnance je k dispozici menší kuchyňka, šatna a odpočinková zóna.

Příloha č. 2 obsahuje fotografie jedné ze dvou prostor, kde masáže probíhají a také čekárny, která se nachází před oběma masérnami.

Nabídka masáží

Zákazníkům jsou nabízeny masáže klasické, ruční lymfatické, reflexní a zábaly skořicovo-kofeinové, s mořskou řasou a zeleným čajem a masáž čokoládová se zábalem. Nabídka masáží je jak pro celé tělo, tak i pro jednotlivé části těla. Délka masáže se proto může různit dle zvolené varianty. Nejkratší masáž je 15minutová klasická masáž šíje a nejdelší je druh masáže celého těla pojmenovaná „V sedmém nebi“. Běžná cenová nabídka se pohybuje v rozmezí od 160 Kč po 950 Kč.

V relaxačním centru lze také upravovat: kombinaci masáží, jejich délku dle přání a individuálních potřeb. Tyto změny si domluví klient přímo s masérem. Přehled cen a délka každé masáže obsahuje letáček, který je k vidění v příloze č. 3.

Doplňkové služby

Termoterapie je doplňkovou službou, která spočívá v nahřívání zad a šíje, pomocí speciálních nahřívacích polštářků. Tato služba trvá 8 až 10 minut a podává se zákazníkům, kteří tuto termoterapii chtějí využít, ještě před samotnou masáží.

Aromaterapie je doprovodnou doplňkovou službou k samotné masáži. Uvolňování vonných olejů při masáži má na člověka celkový uklidňující nebo povzbuzující účinek. Pro

aromaterapii si mohou zákazníci sami vybrat z 5 olejů, (např. čokoládový olej, levandulový, pomerančový apod.).

Obě tyto služby jsou pro klienty poskytovány zdarma.

Slevy a bonusy

Slevu na masáže poskytuje relaxační centrum pro klienty nad 65 let, pro členy SONS a také držitele průkazu ZTP a ZTP/P. Od roku 2019 se nově sleva týká také občanů, kteří darovali krev. Zákazníci mají také možnost zakoupit dárkové poukazy a permanentky v libovolné hodnotě. Pokud zákazník zakoupí permanentku za 1000 Kč a více, je mu poskytnuta sleva 100 Kč, při zakoupení permanentky v hodnotě 2000 Kč a více, je sleva 200 Kč atd.

Relaxační centrum – SONS Masáže Vsetín uvažuje do budoucna o navýšení počtu zaměstnanců a také o rozšíření portfolia nabízených služeb ¹¹.

¹¹ Interní informace organizace

4 Analýza spokojenosti zákazníků se službami a návrh pro její zlepšení

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit spokojenost zákazníků s poskytovanými službami vybrané organizace SONS Masáže, která je součástí oblastní odbočky SONS ČR, z.s. ve Vsetíně. Zjištěná data by měla pomoci pochopit současnou situaci v relaxačním centru a odpovědět na otázky týkající se spokojenosti či nespokojenosti s určitými prvky služby a zároveň představit návrhy a doporučení na zlepšení kvality poskytovaných služeb.

4.2 Dotazníkové šetření

Ke sběru dat a následnému vyhodnocení výzkumu práce byla použita metoda dotazníkového šetření, která byla doplněna rozhovorem.

Autorka vytvořila dotazník, díky kterému získala potřebná data pro vyhodnocení výzkumu. Tento dotazník byl zhotoven oboustranně na papíře o formátu A4 (viz. Příloha č. 4). Na začátku dotazníku byl zákazník seznámen s důvodem jeho vyplňováním. Dále se dozvěděl že dotazník je anonymní a jeho vyplnění mu zabere přibližně pět minut. Pod úvodem byl také umístěn krátký návod, jak jej správně vyplnit. V dotazníku se nacházejí uzavřené otázky polytomické a dichotomické, dále jedna otázka polootevřená a na konci dotazníku jsou také umístěny dvě otevřené otázky.

Vzorek o velikosti 100 respondentů byl vybrán náhodným výběrem přímo v čekárně relaxačního centra. Oslovení klienti, kteří byli ochotní odpovědět na kladené otázky ještě před masáží, byli zpravidla pravidelní návštěvníci. Většina respondentů, však dotazník vyplňovali až po poskytnuté službě.

Dotazování probíhalo v termínu od 4. 3. 2019 do 21. 3. 2019. a to formou rozhovoru. Zákazníkům, kteří byli ochotni vyplnit dotazník, byla autorkou nabídnuta malá sladkost jako poděkování za věnovaný čas.

Osobní přítomností autorky se eliminovaly případné chyby v dotaznících a jejich návratnost byla 100 %.

Dotazníky byly vyhodnoceny pomocí softwaru Microsoft Excel.

4.3 Analýza identifikačních otázek

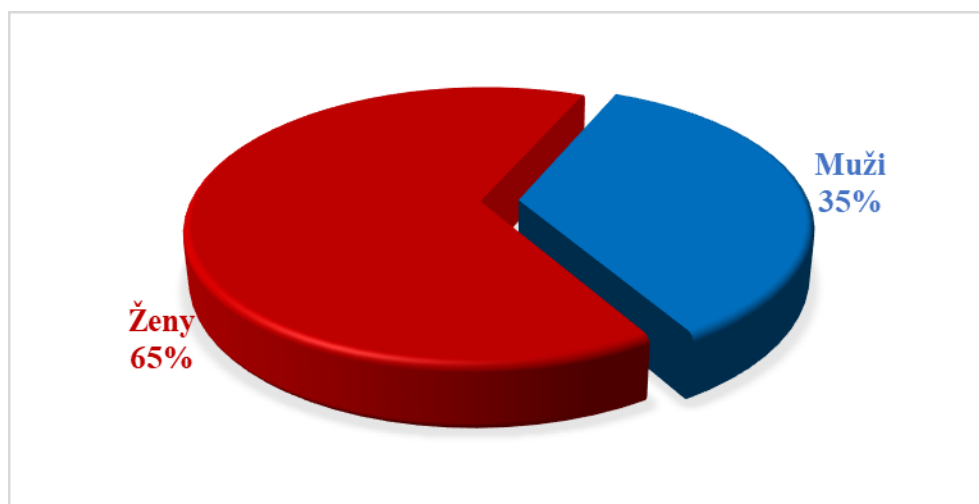
Identifikační otázky v dotazníku jsou označeny písmeny a) - d). Pomocí těchto čtyř základních otázek se získaly údaje o respondentech. Jednalo se o informace týkající se zjištění, jakého jsou dotazovaní pohlaví, věku, sociálního statusu a v jaké vzdálenosti od organizace přibližně bydlí. Zpracování identifikačních otázek se nachází v následující části.

Otázka a) Pohlaví

Tato identifikační otázka se zabírala zjištěním pohlaví dotazovaného. Odpovědi jsou vyobrazeny v grafu č. 4.1.

Ze 100 respondentů na tuto otázku odpovědělo 65 % žen a 35 % mužů. Z výsledků tedy vyplývá, že ženy navštěvují masérské služby častěji. Dalším důvodem zjištěného výsledku může být také fakt, že ženy byly ochotnější vyplňovat dotazníky.

Graf č. 4.1 Pohlaví



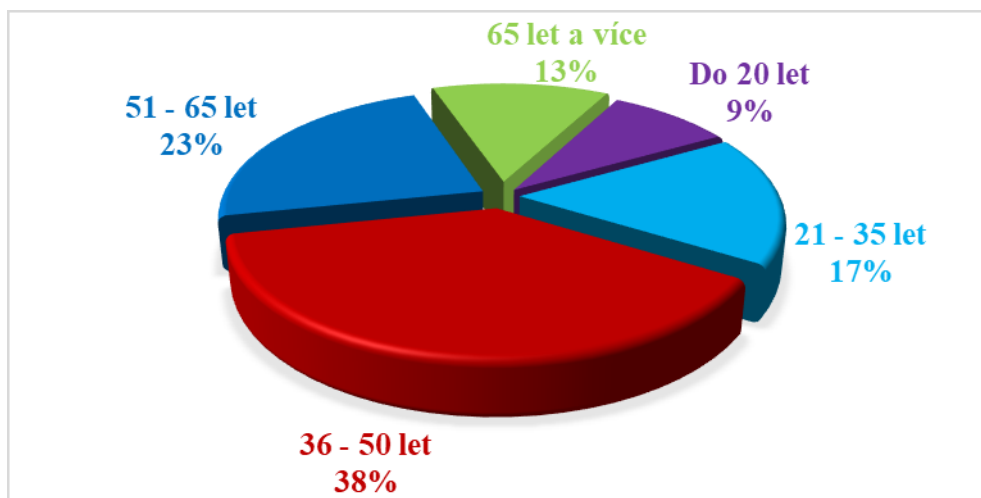
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka b) Věk

Tato identifikační otázka zjišťovala věk respondentů. Výzkumu se zúčastnily všechny věkové kategorie, jak zachycuje graf č. 4.2.

Ve druhé identifikační otázce byly nejčastější věkovou kategorií skupina dotazovaných ve věku mezi 36 až 50 let (38 %). Z dotazníku bylo zjištěno, že věkovou skupinu 51 až 65 let dosahuje 23 % lidí. Ve věku od 21 do 35 let navštívilo relaxační centrum 17 % respondentů. Předposlední skupinu 65 let a více označilo v dotazníku 13 % návštěvníků a nejmladších zákazníků do 20 let bylo 9 %.

Graf č. 4.2 Věk

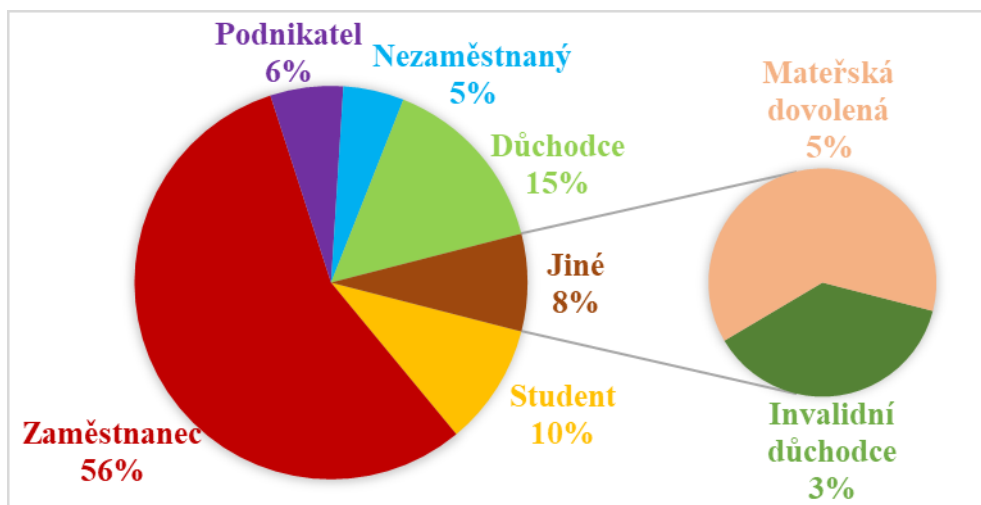


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka c) Sociální status

Respondenti byli také dotazováni na jejich současný sociální status. Jak je patrné z grafu č. 4.3, nejpočetnější skupinu příjemců služeb 56 % tvořili zaměstnanci. Důchodci ve výši 15 % tvořili druhou nejvíce početní skupinu a třetí skupinu s 10 % tvořili studenti. Podnikatelé (6 %) a nezaměstnaní (5 %) představovali další dvě skupiny. Nejméně zúčastněných bylo ve skupině s odpovědí jiné (8 %). V této odpovědi mohli dotazovaní uvést i jinou variantu, která nebyla ve výběru uvedena. Z celkových 8 % tvořili invalidní důchodci 3 % a zbylých 5 % byly ženy na mateřské dovolené.

Graf č. 4.3 Sociální status



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka d) Přibližná vzdálenost bydliště od organizace

Jak je patrné z grafu č. 4.4, nejčastěji lidé bydlí přímo ve městě Vsetín (53 %). Dalších 18 % má své bydliště od organizace vzdálené 1 až 10 kilometrů. 15 % uživatelů služby uvedlo vzdálenost 11 až 30 km a nejvíce vzdálenou možnost vybralo 14 % dotazovaných.

Graf č. 4.4 Vzdálenost bydliště od organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Analýza otázek úrovně kvality a důležitosti prvků

Jako první část dotazníku tvořila tabulka se 12 otázkami týkající se vybraných znaků služby. Zákazníci u každé otázky měli odpovědět jakou úroveň tyto znaky splňují v kvalitě, a jak velmi je podle nich každý znak důležitý. Hodnocení probíhalo pomocí přiřazení bodů. Hodnotit tyto prvky měli dotazovaní podle školní stupnice od 1 do 5, kdy 1 znamenala nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. Autorka se rozhodla pro tento typ jednoduché bodové stupnice hodnocení z důvodu snadnějšího vyplňování pro respondenta.

Bodová stupnice pro respondenty u ohodnocení kvality a důležitosti:

- 1 bod – vynikající,
- 2 body – chvalitebná,
- 3 body – dobrá,
- 4 body – dostatečná,
- 5 bodů – nedostatečná.

Odpovědi od dotazovaných jsou dále v práci autorkou převedeny na obrácenou 5 bodovou stupnici, kdy 1 znamená nejhorší hodnocení a 5 nejlepší. Tato stupnice je použita v metodách hodnocení kvality, která je k vidění v tabulce č. 4.1 a stejně tak v hodnocení důležitosti uvedená v tabulce 4.2.

Pro přehlednost je dále v textu uvedena změna stupnice.

Používaná obrácená stupnice autorkou pro kvalitu:

- 5 bodů – vynikající,
- 4 body – chvalitebná,
- 3 body – dobrá,
- 2 body – dostatečný,
- 1 bod – nedostatečná,

Používaná obrácená stupnice autorkou pro důležitost:

- 5 bodů – nejdůležitější,
- 4 body – spíše důležitý,
- 3 body – středně důležitý,
- 2 body – spíše nedůležitý,
- 1 bod – zcela nedůležitý.

V následujících tabulkách jsou přehledně zaznamenaná data od 100 respondentů.

Tabulka č. 4.1 Kvalita daných prvků

Číslo prvku	Hodnocený prvek	Úroveň kvality					
		1	2	3	4	5	Celkem
1	Kvalita masáže	0	0	0	5	95	100
2	Ochota personálu	0	0	0	14	86	100
3	Odbornost personálu	0	0	0	1	99	100
4	Vybavenost masérny	1	5	13	29	52	100

Číslo prvku	Hodnocený prvek	Úroveň kvality					
		1	2	3	4	5	Celkem
5	Příjemné prostředí	0	0	0	2	98	100
6	Čisté prostředí	0	0	0	10	90	100
7	Velikost čekárny	3	13	39	39	6	100
8	Množství druhů masáží	1	1	17	44	37	100
9	Otevírací doba	0	0	4	3	93	100
10	Propagace organizace	28	33	25	8	6	100
11	Umístění organizace	1	5	12	29	53	100
12	Místo k zaparkování	24	29	20	15	12	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.1 lze vidět, že otázka týkající se příjemného prostředí v relaxačním centru Vsetín, byla klienty ohodnocena jako nejkvalitnější prvek.

Tabulka č. 4.2 Důležitost daných prvků

Číslo prvku	Hodnocený prvek	Důležitost					
		1	2	3	4	5	Celkem
1	Kvalita masáže	0	0	0	6	94	100
2	Ochota personálu	0	1	9	16	74	100
3	Odbornost personálu	0	0	0	9	91	100
4	Vybavenost masérny	1	3	47	37	12	100
5	Příjemné prostředí	0	1	9	21	69	100
6	Čisté prostředí	0	1	1	11	87	100
7	Velikost čekárny	6	38	23	17	16	100
8	Množství druhů masáží	1	13	45	32	9	100
9	Otevírací doba	0	0	3	14	83	100
10	Propagace organizace	0	4	20	21	55	100
11	Umístění organizace	1	1	13	31	54	100
12	Místo k zaparkování	8	4	21	15	52	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle tabulky č. 4.2 zákazníci v relaxačním centru ve Vsetíně považovali za nejdůležitější prvek právě kvalitu poskytnuté masáže.

Tabulka č. 4.3 Průměrná hodnota daných prvků

Číslo prvku	Hodnocený prvek	Průměrná úroveň kvality	Průměrná důležitost
1	Kvalita masáže	4,95	4,94
2	Ochota personálu	4,86	4,63
3	Odbornost personálu	4,99	4,91
4	Vybavenost masérny	4,26	3,56
5	Příjemné prostředí	4,98	4,58
6	Čisté prostředí	4,90	4,84
7	Velikost čekárny	3,32	2,99
8	Množství druhů masáží	4,15	3,35
9	Otevírací doba	4,89	4,8
10	Propagace organizace	2,31	4,27
11	Umístění organizace	4,28	4,36
12	Místo k zaparkování	2,62	3,99

Zdroj: Vlastní zpracování

V této tabulce jsou pro každý znak služby vypočítány průměrné hodnoty úrovně kvality a důležitosti. Data z této tabulky byly využity autorkou v metodě „Okno zákazníka“ a následně i v metodě „Diferenční analýza“.

4.4.1 Okno zákazníka

Jak bylo zmíněno výše v textu, pro účel analýzy byly použity údaje z tabulky č. 4.3, která obsahuje hodnoty průměrné úrovně kvality a důležitosti. Tyto údaje byly v tabulce č. 4.4 rozšířeny o výpočet směrodatné odchylky pro kvalitu i pro důležitost u jednotlivých hodnocených prvků.

Tabulka č. 4.4 Statistické výsledky průzkumu pro Okno zákazníka

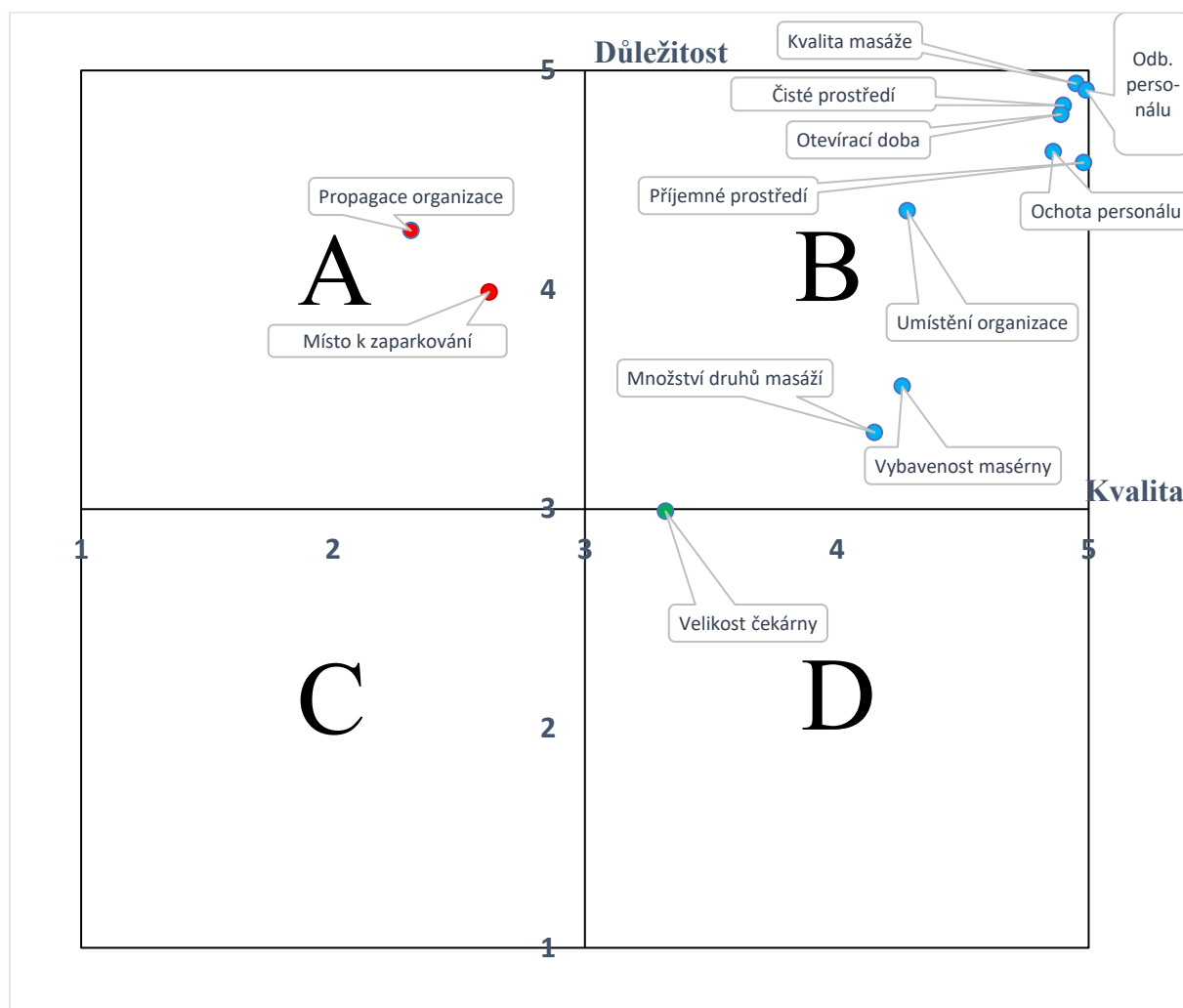
Číslo prvku	Hodnocený prvek	Průměrná úroveň kvality	Směrodatná odchylka – kvalita	Průměrná důležitost	Směrodatná odchylka – důležitost
1	Kvalita masáže	4,95	0,22	4,94	0,24
2	Ochota personálu	4,86	0,35	4,63	0,69
3	Odbornost personálu	4,99	0,10	4,91	0,29
4	Vybavenost masérny	4,26	0,93	3,56	0,78
5	Příjemné prostředí	4,98	0,14	4,58	0,70
6	Čisté prostředí	4,90	0,30	4,84	0,46
7	Velikost čekárny	3,32	0,88	2,99	1,20
8	Množství druhů masáží	4,15	0,80	3,35	0,85
9	Otevírací doba	4,89	0,42	4,8	0,47
10	Propagace organizace	2,31	1,14	4,27	0,91
11	Umístění organizace	4,28	0,93	4,36	0,82
12	Místo k zaparkování	2,62	1,32	3,99	1,27

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysoká směrodatná odchylka značí velkou rozdílnost v odpovědích. Dle výsledků směrodatné odchylky lze stanovit, kde se nejvíce zákazníci ve svém hodnocení shodovali, a kde se naopak nejvíce rozcházeli. Například u hodnocení jednotlivých prvků kvality se nejvíce shodli na odborných znalostech personálu v masážním centru. U otázky týkající se dostatečného místa na zaparkování, se naopak zákazníci nejvíce rozcházeli. Příčinou by mohl být fakt, že ne každý zákazník přijel na masáž autem, anebo přijel v čase, kdy parkoviště nebylo plně obsazené. U hodnocení jednotlivých prvků důležitosti se nejvíce klienti shodli na tom, že kvalitně provedená masáž je opravdu důležitá. Názory ohledně důležitosti prvků se nejvíce rozcházeli také u otázky týkající se míst k zaparkování.

Statistické výsledky z tabulky č. 4.4 byly také autorkou využity pro vytvoření grafu č. 4.5 „Okno zákazníka“, kde je podle této metody rozdělen graf na 4 různé kvadranty A, B, C a D. Umístění všech 12 elementů služby je znázorněno v následujícím zmíněném grafu č. 4.5.

Graf č. 4.5 Okno zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování

V **kvadrantu A** se nacházejí 2 znaky – propagace organizace a nedostatečné místo k zaparkování. Tyto servisní prvky jsou velmi důležité, ale nejsou adekvátně plněny. Zákazníci tyto prvky vyžadují, ale nejsou jim v dostatečné míře poskytnuty, vyplněny. Je třeba okamžitého řešení. Nejpočetnější umístění zadaných elementů služby je v **kvadrantu B**. Zde všech 9 znaků služby odpovídají požadavkům zákazníka. Je potřeba si tuto úroveň servisu udržet. Naopak **kvadrant C** neobsahuje žádný prvek. Zde by šlo převážně o vedlejší servisní znaky, o které by zákazník neměl zájem a které by byly průměrným až slabším způsobem plněny. Zbýlý znak – velikost čekárny, se nachází jako jediný v **kvadrantu D**. Tento vedlejší servisní znak je plněn na vysoké úrovni, avšak nemá zase takový efekt na spokojenost zákazníka.

V první použité analýze bylo zjištěno, že ze 12 znaků služby bylo pro respondenty v pořádku právě 9 prvků a to: kvalita masáže, odbornost personálu, čisté prostředí, otevírací

doba, ochota personálu, příjemné prostředí, umístění organizace, vybavenost masérny, množství druhů masáží. U těchto zmíněných prvků je potřeba, aby organizace jejich úroveň kvality udržela.

Jediný prvek, který je příjemci služby považován za zbytečně přehnaný je velikost čekárny.

Nejzásadnějšími prvky služby, se kterými nejsou klienti spokojeni jsou:

- propagace,
- místo k zaparkování.

Tyto 2 elementy služeb budou dále předmětem návrhu pro zlepšení - viz. kapitola 4.5.

4.4.2 Diferenční analýza

Diferenční analýza byla autorkou zvolena jako druhá metoda pro zjištění spokojenosti zákazníků. Na rozdíl od předchozí metody „Okno zákazníka“ je tato metoda podrobnější. Pro účel této analýzy byly u každého prvku služby vypočítány průměrné úrovně pro kvalitu (Q) a důležitost (D). Následně byly zjištěny rozdíly mezi těmito průměrnými hodnotami ($Q - D$). Velikost tohoto rozdílu napověděl, jaké zvolené prvky mají mít prioritu pro nápravu, protože jejich výsledek měl negativní hodnotu.

Následující tabulka č. 4.5 obsahuje zjištěná data a prioritní znaky jsou v této tabulce zvýrazněny kurzívou.

Výsledky se dále využily jako výchozí data pro sestavení paprskového diagramu č. 4.6. Tento paprskový diagram slouží k lepší vizuální názornosti.

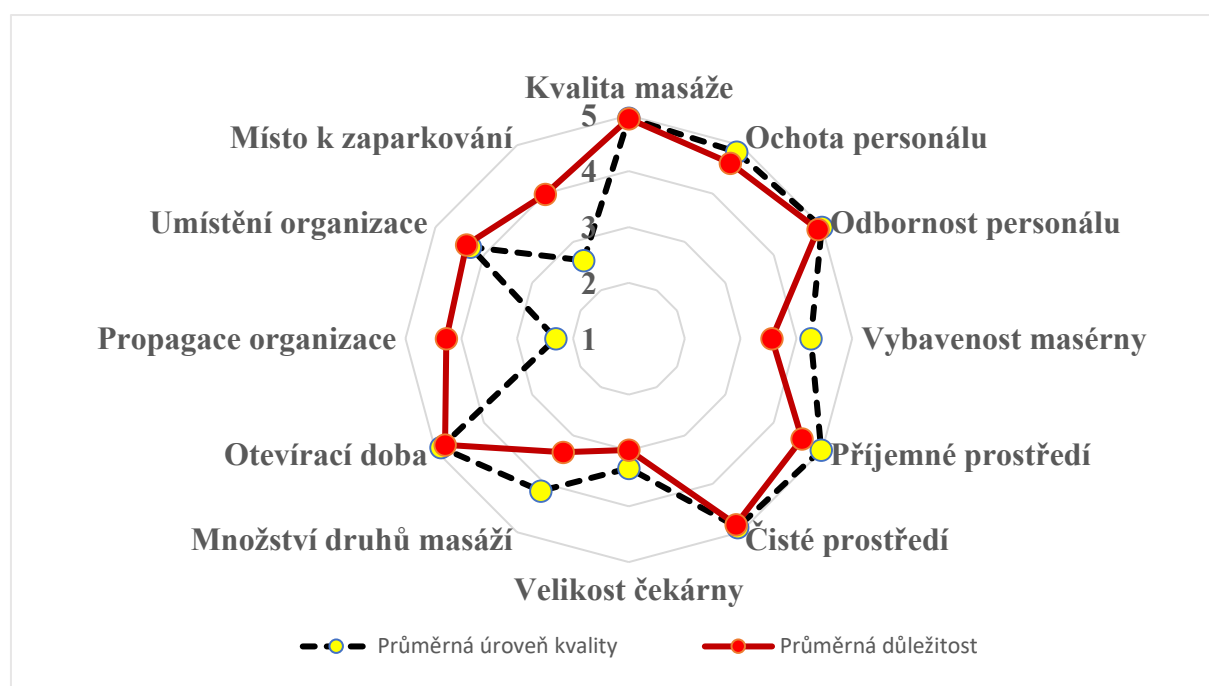
Tabulka č. 4.5 Diference mezi průměrnou úrovní kvality a průměrnou důležitostí

Číslo prvku	Hodnocený prvek	Průměrná úroveň kvality (Q)	Průměrná důležitost (D)	Diference $\Delta = Q - D$
1	Kvalita masáže	4,95	4,94	0,01
2	Ochota personálu	4,86	4,63	0,23
3	Odbornost personálu	4,99	4,91	0,08
4	Vybavenost masérny	4,26	3,56	0,7
5	Příjemné prostředí	4,98	4,58	0,4

Číslo prvku	Hodnocený prvek	Průměrná úroveň kvality (Q)	Průměrná důležitost (D)	Diference $\Delta = Q - D$
6	Čisté prostředí	4,90	4,84	0,06
7	Velikost čekárny	3,32	2,99	0,33
8	Množství druhů masáží	4,15	3,35	0,8
9	Otevírací doba	4,89	4,8	0,09
10	Propagace organizace	2,31	4,27	-1,96
11	Umístění organizace	4,28	4,36	-0,08
12	Místo k zaparkování	2,62	3,99	-1,37

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4. 6 Paprskový diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

Osa grafu je tvořena stupnicí od 1 do 5, kde 5 znamená nejvyšší hodnocení, a to u každého z 12 zvolených znaků služby. Z diagramu lze vyčíst jak spokojenost, tak i nespokojenost zákazníků s těmito prvky služby. Přesněji lze tyto prvky stanovit jako rozdíl mezi průměrnou úrovní kvality a průměrnou důležitostí.

Byly zjištěny prvky služby, se kterými nejsou zákazníci spokojeni. Mezi tyto prvky patří:

- propagace organizace,
- umístění organizace,
- místo k zaparkování.

Tyto 3 elementy služeb budou dále předmětem návrhu pro zlepšení - viz. kapitola 4.5.

Naopak mezi třemi prvky služby, se kterými klienti byly nejvíce spokojeni patří:

- množství druhů masáží,
- vybavenost masérny,
- příjemné prostředí.

4.4.3 Analýza otevřených otázek

Na konci dotazníku byly také umístěny 2 otevřené otázky, aby měli klienti možnost svými vlastními slovy vyjádřit svůj názor, nápady, popřípadě pocity. Otázky měly označení e) a f). Zaznamenané odpovědi od zákazníků byly zařazeny dle stejného významu do skupin a následně seřazeny sestupně podle počtu odpovědí.

Otázka e) Napište, z čeho máte nejlepší pocit, co považujete za největší klad organizace

Klienti považovali za největší klad organizace samotné provedení služby – masáž. Tuto odpověď uvedlo 56 spokojených lidí. Dalších 16 zákazníků ocenilo příjemnou atmosféru a prostředí. Třetí nejpočetnější skupinu tvořilo 10 klientů, kteří uvedli otevírací dobu. Zbytek uvedených odpovědí je uvedeno v následující tabulce č. 4.6.

Tabulka č. 4.6 Co je zákazníky považováno za největší klad organizace a z čeho mají nejlepší pocit

Zaznamenané odpovědi	Počet odpovědí
Kvalitní, příjemná, uvolňující masáž	56
Příjemná atmosféra, prostředí	16
Otevírací doba	10

Zaznamenané odpovědi	Počet odpovědí
Příjemný, ochotný, milý, vstřícný personál	6
Odbornost masérů	5
Maximální spokojenost, vše v pořádku	4
Nemusí se stydět před slepými maséry	1
Čisté prostředí	1
Lokalita	1
CELKEM	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka f) Napište, co by podle Vás mohla organizace zlepšit, co Vám zde chybí

Ze 100 respondentů bylo 41 zákazníků, kteří by navrhovali organizaci zlepšení propagace. Další skupina 23 klientů by uvítala vyřešení problému s parkováním u budovy a podle 20 dotazovaných je naprosto vše v pořádku. Zbylé odpovědi, včetně předchozích, zobrazuje tabulka č. 4.7.

Tabulka č. 4.7 Co by podle zákazníků mohla organizace zlepšit, co jim v ní chybí

Zaznamenané odpovědi	Počet odpovědí
Propagaci	33
Parkování	21
Vše v pořádku	20
Měkčí masážní lehátko	12
Zlepšit nasměrování k organizaci	7
Otevření o víkendu	3
Zvýšit nabídku masáží, olejů	2
Televize do čekárny	1
Zvětšit prostory	1
CELKEM	100

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.4 Paretova analýza

Pro účely analýzy byly využity data z předchozí otevřené otázky, a sice otázky f). K této otázce klienti mohli svými vlastními slovy napsat, co by podle nich mohla organizace zlepšit, co jim v ní chybí.

Pro tuto analýzu byly vybrány ty odpovědi, ve kterých zákazníci uvedli určitou výtku, a proto byla autorkou vyloučena skupina odpovědí „Vše v pořádku“. V rámci tohoto úkonu se změnil celkový počet odpovědí ze 100 na 80. Přehled změn je uveden v následující tabulce č. 4.8.

Autorka pro vyhodnocení získaných odpovědí použila Paretovu analýzu a sestrojila Paretův diagram. Účelem bylo zjistit, na jakou změnu by se měla organizace zaměřit. Tato změna by mohla přispět k navýšení kvality a spokojenosti zákazníka.

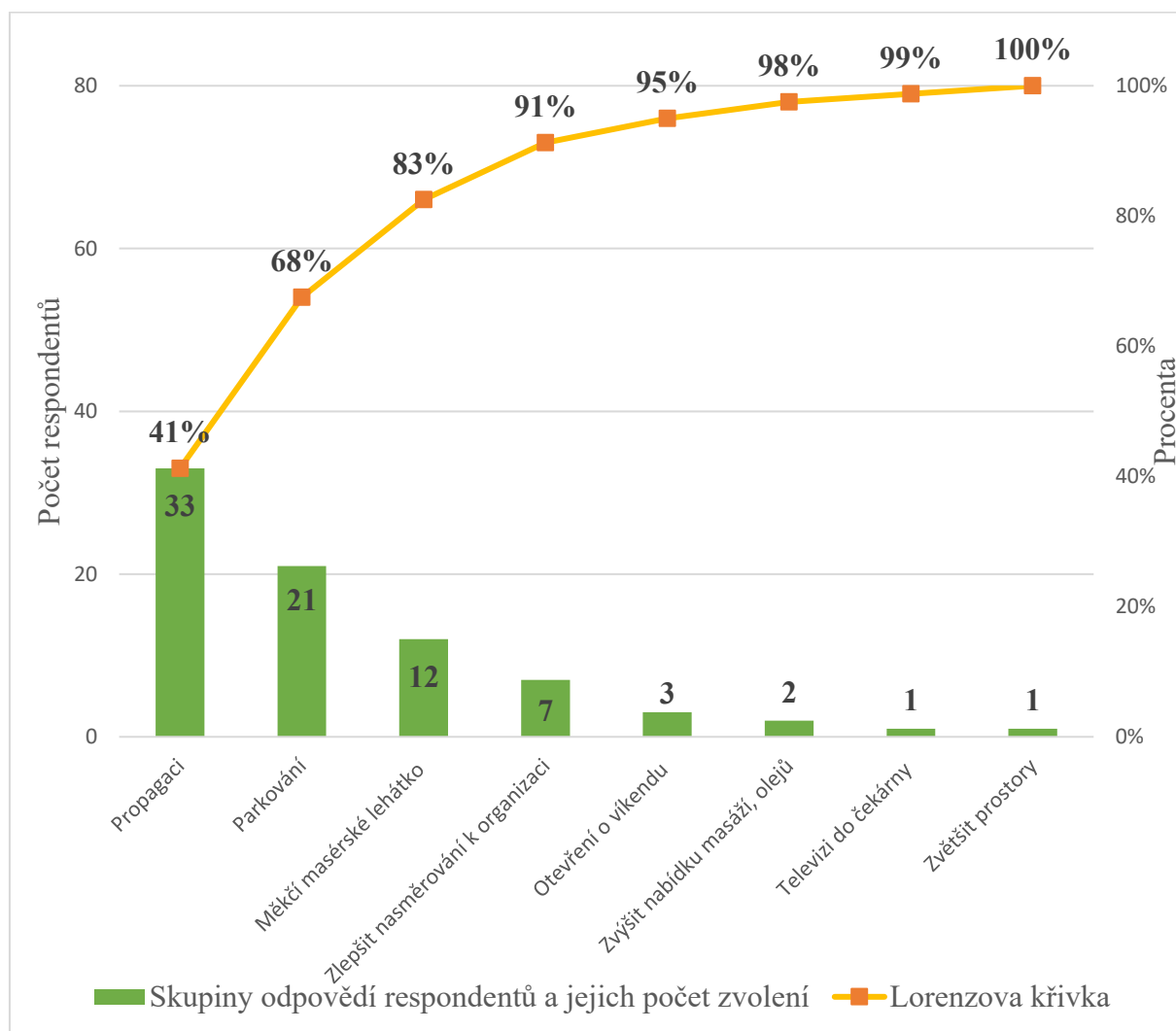
Nejprve byly odpovědi do tabulky č. 4.8 seřazeny sestupně podle jejich počtu a zaznamenány do sloupcového – spojnicového grafu. Poté byla vypočítána kumulativní četnost (uváděná v procentech), ze které byla v grafu sestrojena Lorenzova křivka. Tento diagram je vyobrazen v grafu č. 4.7.

Tabulka 4.8 Data pro výpočet Paretova diagramu

Návrhy na vylepšení organizace	Počet odpovědí	Kumulativní četnost [%]
Propagaci	33	41
Parkování	21	68
Měkčí masážní lehátko	12	83
Zlepšit nasměrování k organizaci	7	91
Otevření o víkendu	3	95
Zvýšit nabídku masáží, olejů	2	98
Televizi do čekárny	1	99
Zvětšit prostory	1	100
CELKEM	80	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4.7 Paretův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle bodu zlomu na 83 % jsou důležité 3 položky. Tyto položky se v grafu nacházejí nalevo od tohoto bodu a tvoří přes 37 % položek. Autorka dále vybrala podle Paretova principu pouze 20 % položek, kterým odpovídají první 2 skupiny odpovědí a to:

- propagace,
- parkování.

Právě na tyto 2 zásadní skutečnosti, by se měla pobočka zaměřit a pokusit se je eliminovat.

Tyto položky budou dále předmětem návrhu pro zlepšení - viz. kapitola 4.5.

4.5 Návrhy a doporučení

Průzkumem spokojenosti zákazníků se službami organizace SONS Masáže Vsetín, bylo zjištěno, s jakými znaky jsou klienti více či méně spokojeni a také co by podle nich organizaci doporučili zlepšit.

Tabulka č. 4.9 prezentuje klíčové položky pro zlepšení pro každou vyhodnocovací metodu. Výběr byl proveden podle Paretova principu 80/20, tj. bylo vybráno 20 % položek s nehorším hodnocením, resp. největší četností u otevřené otázky.

Tabulka č. 4.9 - Výsledky jednotlivých analýz, obsahující návrhy ke zlepšení

Seřazení výsledků (od nejhoršího)	Okno zákazníka	Diferenční analýza	Analýza otevřené otázky f)
1	propagace	propagace	propagace
2	parkování	parkování	parkování
3	-	umístění organizace	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků z tabulky je největší problém propagace relaxačního centra a hned po ní je nedostatek parkovacích míst u budovy organizace. Tyto dva nejproblematictější prvky vyšly pro všechny uvedené analýzy.

V následující části bude autorkou nastíněna současná situace těchto dvou problémů a také budou navržena jejich řešení.

Propagace

V první roce fungování byl použit reklamní spot v rádiu Blaník Valašsko, který se vysílal většinou na podzim a na jaře, ale dnes se již nevysílá. Tedy v současné době pro SONS Masáže Vsetín není provedena žádná reklamní kampaň.

K vyhledávání poskytovaných služeb nejčastěji zákazníci používají internet. Z tohoto důvodu prvním ze tří návrhů autorky pro zlepšení propagace je umístění reklamy na internetu. Jednu z nejlevnějších variant reklamy a propagace lze využít na sociálních stránkách, jako je například stránka Facebook. Zde by pracovníci mohli zdarma založit stránku s organizací, kde by mohli popsat poskytované služby organizace, sdílet důležité informace o aktivitách a o změnách, zapojit klienty například do nějaké soutěže o masáž zdarma apod.

Jako další způsob zlepšení propagace by autorka navrhla umístění propagačních letáčků ve zdravotnických zařízeních. Ve městě Vsetín by autorka doporučila převážně umístit tyto letáčky ve Vsetínské nemocnici a poliklinice, do kterých lidé přichází se zdravotními problémy, které by eventuálně mohli vyřešit v rámci pravidelných návštěv v organizaci. Pro tisk letáčků by mohla organizace využít společnosti, které se přímo orientují na jejich výrobu. Například 100 letáčků o velikosti papíru A5 (148x210 mm), barevně, jednostranně na křídovém papíře by stálo 525 Kč. Pro letáčky by mohl být využit současný leták (viz. příloha č.3), který je doposud využitý jen pro návštěvníky masáže nebo je k vidění na internetových stránkách organizace.

Posledním doporučením od autorky je znovu využití možnosti vysílání reklamního spotu v rádiu Blaník Valaško, které vysílá po Zlínském kraji. Mohla by se využít nabídka tzv. klouzavého spotu, který by se vysílal 5krát za den v časovém rozmezí od 6:00 do 19:00 hodin po dobu 30 sekund. Cenově by takový typ spotu vyšel denně na 190 Kč.

Parkování

Město Vsetín, ve kterém se organizace nachází, se v současné době potýká s velkým nedostatkem parkovacích míst. Pro zákazníky, kteří navštíví SONS Masáže, je nejbližší parkoviště umístěné na městském pozemku hned naproti budovy. Protože je ale organizace umístěna v obytné zóně, tak parkoviště využívají i obyvatelé blízkých domů, a to je autorkou považováno za příčinu tohoto problému.

Řešení by vyžadovalo spolupráci s majitelem parkoviště, kterým je město Vsetín. Po vyřízení potřebných záležitostí (jedním z nejdůležitějších je získání souhlasu města s vyhrazením parkovacího místa) a zaplacení potřebných zřizovacích nákladů na úřadech města, by si mohla organizace pronajmout 2 parkovací místa. Cena jednoho místa se pohybuje okolo 1000 Kč na měsíc. Celkově by měsíčně parkování tedy vyšlo pro 2 parkovací místa na 2000 Kč. Takto získaná místa by byla vyhrazena především pro klienty organizace SONS Masáže Vsetín. Podle autorky by se tato špatná situace měla tímto způsobem alespoň zmírnit.

Metoda pro zjištění spokojenosti zákazníka – Diferenční analýza, ovšem odhalila ještě jeden prvek, se kterým zákazníci nejsou spokojeni, a to s umístěním organizace.

Umístění organizace

Umístění organizace bylo stanoveno jako třetí nejproblematictější znakem služby v Diferenční analýze. Podle autorky by za nespokojenosti zákazníků mohla situace, kdy nový zákazník nemohl najít organizaci v nepřehledné části ulice. Tvzení autorky potvrzuje skupina

odpovědí u analýzy otevřených otázek, kdy zákazníci navrhli vylepšit nasměrování k organizaci. Tento problém by mohl být vyřešen směrovacími tabulkami. V blízkosti sídla organizace by mohly být vyvěšené zmíněné směrovací tabulky, a to s nápisem SONS Masáže a šipkou, která by nasměrovala přímo ke vchodu organizace. Uvedené směrovací tabulky by se mohly vytvořit z papíru o velikosti A4 (210x297 mm), které by se vytiskly jednostranně, barevně a nechaly by se zalaminovat. Cenově by se tisk cedulky na Vsetíně pohyboval okolo 14 Kč za papír a za provedení laminace by organizace zaplatila okolo 23 Kč. Celkově by tedy jedna tabulka vyšla na cca 37 Kč.

Kromě uvedených zlepšení by relaxační centrum mělo zachovat u dalších prvků služby stávající kvalitu: kvalita masáže, prostředí masérny, odbornost personálu, aj. Tyto informace autorka získala z výsledku analýzy otevřené otázky e). Soustředit by se měla zejména na kvalitu masáží, jako hlavního elementu poskytované služby. Například personál mohou posílat na školení a kurzy, aby rozšiřovali své znalosti, které by v konečném výsledku ocenil sám klient. Toto školení by mohlo probíhat v o.p.s. Dědina, která je dceřinou společností SONS ČR, z.s. Také dodržování pravidelného časového odstupu mezi jednotlivými masážemi je velmi důležitý. Například pokud masáž trvá 45 minut, tak po masáži by mělo následovat 15 minut odpočinku. Masér by měl být dostatečně odpočínutý, aby měl právě sílu i na časově delší masáže které SONS nabízí (nejdelší 120 minut).

5 Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou na téma: Analýza spokojenosti zákazníků se službami vybrané organizace.

Hlavním cílem práce bylo zjistit, zda jsou zákazníci spokojeni nebo nespokojeni s danými prvky služby v organizaci SONS Masáže ve Vsetíně. Dle autorky byl tento hlavní cíl splněn, protože byly nalezeny vybrané elementy služeb, se kterými zákazníci nebyli spokojeni a také byly zjištěny prvky spokojenosti, které sami zákazníci v dotazníku uvedli.

Bakalářská práce byla rozdělena do 5 kapitol. **První** kapitola byla úvod práce a poslední **pátá** závěr. **Druhá** kapitola byla zaměřena na teoretická východiska, o které se autorka v práci opírala. Tato kapitola obsahovala základní pojmy, které seznamují s celou problematikou, autorka se zabývala kvalitou, službou, zákazníkem, metodami sběru dat a v neposlední řadě i metodám hodnocení spokojenosti zákazníka. **Třetí** kapitola obsahovala popis organizace SONS ČR, z.s. s celostátní působností, poté oblastní odbočky SONS Vsetín z.s., a na konci kapitoly autorka podrobně charakterizovala organizaci SONS Masáže Vsetín, která se je právě objektem práce. Předposlední **čtvrtá** kapitola byla stěžejní pro celou práci. Na začátku byl určen cíl výzkumu, poté v podkapitole dotazníkového šetření představen dotazník a proces, jakým se shromažďovala data. Tato data byla dále v práci analyzována. Nejprve byly analyzovány identifikační otázky, díky kterým se autorce podařilo zjistit základní údaje o respondentech. Poté byla použita metoda „Okno zákazníka“. Zde byly zjištěny dva nejvíce závažné problémy, které by mělo relaxační centrum co možná nejdříve řešit. Po této metodě, následovala Diferenční analýza. Analýza potvrdila výsledek metody okna zákazníka, ale navíc odkryla ještě jeden závažný prvek, se kterým zákazníci nebyli spokojeni. Následující analýza otevřených otázek, obsahovala vlastní názory, pocity klientů, kteří svými vlastními slovy odpovídali na dvě kladené otázky. V neposlední řadě byla provedena Paretova analýza na jednu ze dvou položených otevřených otázek, která určila největší podíl prvků služby, na které by se mělo pracoviště zaměřit.

Pomocí kombinace využitých metod byly zjištěny znaky, které by se měly stát předmětem zájmu organizace. Tyto znaky nespokojenosti by měla organizace řešit: propagace, parkování, umístění pobočky.

Do budoucna je také potřeba klást neustále důraz na spokojenost zákazníka a dávat mu to, co si sám přeje dostat, na čem mu nejvíce záleží a z toho vyplývá, že pro organizaci SONS Masáže ve Vsetíně je důležité udržet si svůj největší klad – kvalitu masáží.

Seznam použité literatury

Literatura

1. BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
2. BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.
3. BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
4. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
7. KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management: 14. vydání*. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
8. KOTLER, Philip et al.. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
10. NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
11. NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: Co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
12. URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
13. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje

1. ISO 9001:2015. *Quality management systems - Requirements*. [online]. © 2015 ISO. [Cit. 19.2.2019]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>
2. Motto a poslání. *SONS*. [online]. © 2012–2019 SONS ČR, z.s. [cit. 25.3.2019]. Dostupné z: <https://www.sons.cz/motto>
3. O nás. *SONS Masáže Vsetín*. [online]. © 2019 SONS Masáže Vsetín. [cit. 25.3.2019]. Dostupné z: <http://www.sons-masaze-vsetin.cz/>
4. O nás. *SONS*. [online]. © 2012 - 2019 SONS ČR, z.s. [cit. 25.3.2019]. Dostupné z: <https://www.sons.cz/onas>

Seznam zkratk

FO	fyzická osoba
kol.	kolektiv
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
PO	právnícká osoba
SONS	sjednocená organizace nevidomých a slabozrakých
z.s.	zapsaný spolek
ZTP	zvlášť těžce postižený
ZTP/P	zvlášť těžce postižený/průvodce

Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1 Rozlišení služeb

Tabulka č. 2.2 Kategorie a druhy služeb

Tabulka č. 4.1 Kvalita daných prvků

Tabulka č. 4.2 Důležitost daných prvků

Tabulka č. 4.3 Průměrná hodnota daných prvků

Tabulka č. 4.4 Statistické výsledky průzkumu pro okno zákazníka

Tabulka č. 4.5 Diference mezi průměrnou úrovní kvality a průměrnou důležitostí

Tabulka č. 4.6 Co je zákazníky považováno za největší klad organizace a z čeho mají nejlepší pocit

Tabulka č. 4.7 Co by podle zákazníků mohla organizace zlepšit, co jim v ní chybí

Tabulka č. 4.8 Data pro výpočet Paretova diagramu

Tabulka č. 4.9 Výsledky jednotlivých analýz, obsahující návrhy ke zlepšení

Seznam grafů

Graf č. 2.1 Paretův diagram

Graf č. 4.1 Pohlaví

Graf č. 4.2 Věk

Graf č. 4.3 Sociální status

Graf č. 4.4 Vzdálenost bydliště od organizace

Graf č. 4.5 Okno zákazníka

Graf č. 4.6 Paprskový diagram

Graf č. 4.7 Paretův diagram

Seznam obrázků

Obrázek č. 2.1 Okno zákazníka

Obrázek č. 2.2 Paprskový diagram – průzkum spokojenosti zákazníka v restauraci

Obrázek č. 3.1 Logo organizace SONS ČR, z.s.

Obrázek č. 3.2 Logo SONS Masáže Vsetín

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2019

.....*Nikol Drozdová*.....

Nikol Drozdová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura SONS ČR, z.s.

Příloha č. 2 Fotografie masérny a čekárny

Příloha č. 3 Letáček organizace

Příloha č. 4 Dotazník